

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES DE
PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR
CYPRIEN MAKUZA

LES FACTEURS INTERNES POUVANT INFLUENCER LA PROPENSION A
L'INNOVATION DE PRODUIT DANS LES PME MANUFACTURIERES.

JUIN 1985

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RESUME

L'environnement des affaires est très turbulent. La survie d'une entreprise est de plus en plus liée à sa capacité de générer des innovations. Un des objectifs de ce travail est de sensibiliser les dirigeants de petites et moyennes entreprises aux impératifs de l'innovation.

La prospérité de l'entreprise doit passer par sa capacité à anticiper, à percevoir et à s'ajuster aux changements de l'environnement. Cette adaptation au plan externe nécessite une intégration au niveau des composantes internes afin de veiller à une bonne harmonie entre la stratégie et les éléments oeuvrant dans sa mise en oeuvre.

Dans cette étude, non-empirique, la voie à privilégier par les PME peut se résumer en ces termes: bien choisir un segment de marché, recruter un personnel compétent dont la formation et l'expérience sont diversifiées et développer un climat organisationnel favorisant l'initiative et l'expérimentation en matière d'innovation.

Dans leurs pratiques de gestion, les dirigeants de la P.M.E. devraient intégrer l'innovation dans le processus de planification à travers une analyse systématique des domaines d'activité et une recherche des opportunités pour répondre à de nouveaux besoins ou pour mieux satisfaire un marché existant. Cependant, mieux vaut, pour les PME, se consacrer plus énergiquement à leur activité de base pour éviter les risques importants occasionnés par la dispersion des efforts ou par la nouveauté des activités auxquelles elle ne se seraient pas préparées.

Sa structure doit rester flexible et ouverte pour lui permettre de s'adapter

aux changements dans son environnement. Elle doit favoriser une rapidité dans la prise de décision, une grande diffusion des informations ainsi qu'une liberté favorisant l'initiative et l'expérimentation de nouvelles solutions. Au niveau des ressources humaines, il faut la compétence et la motivation. L'entrepreneur doit être capable de mobiliser ses ressources tant humaines, financières que matérielles pour réaliser les objectifs de son organisation. Un système de soutien est nécessaire pour que les personnes oeuvrant à l'intérieur de l'entreprise se sentent épaulés et deviennent enthousiastes. C'est pourquoi un bon système d'information et de récompense devraient être conçus à cette fin. D'autres mesures peuvent être envisagées pour favoriser le dynamisme à l'intérieur de l'entreprise.

Nous croyons qu'en stimulant les facteurs internes, puisqu'ils peuvent être influencés, les PME pourraient contribuer à l'amélioration de leur sort.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à Monsieur Jacques Brisoux, professeur au département d'Administration et d'Economie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui a bien voulu accepter de diriger ce travail.

Nos remerciements à Monsieur Jean Lorrain, directeur de la maîtrise en Economie et Gestion des systèmes de PMD pour ses critiques et suggestions qui ont été d'une grande utilité dans notre cheminement. Merci à nos collègues M. Mbahunzineza, A. Nkuranga, D. Nkuzimana et J. Ntawuneza pour leurs conseils, commentaires et encouragements. Un autre merci est adressé aux J. Bugabo, Joseph D. Nyandwi et P. Nyangezi qui, par dessus mers et océan, n'ont cessé de se préoccuper de l'état d'avancement de ce travail.

Une pensée particulière à la mémoire de notre ami J. Sebera que nos études tenaient à coeur.

Notre reconnaissance va au gouvernement rwandais, à l'Ambassade de Rwanda au Canada et à l'Agence canadienne de Développement International qui ont conjugué leurs efforts pour rendre possible notre séjour à Trois-Rivières.

Nous désirons exprimer notre gratitude à notre famille pour sa compréhension, son soutien et son affection et pour tous les sacrifices qu'elle s'est imposée au cours de nos études.

Un merci spécial à toutes les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à notre formation et à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
Résumé.....	ii
Remerciements.....	iv
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
CHAPITRES	
1. PROBLEMATIQUE.....	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 La question managériale.....	3
1.3 Le risque associé aux nouveaux produits.....	7
1.4 Pourquoi certains nouveaux produits sont-ils des succès?....	10
1.5 Conclusion.....	12
2. GENERALITES SUR LA PME ET SUR L'INNOVATION.....	14
2.1 La PME et son rôle dans l'économie.....	15
2.1.2 Notion de la PME.....	15
2.1.2 PME et emploi.....	19
2.1.2.1 PME et création d'emploi.....	23
2.1.2.2 Limites des emplois créés par les PME.....	26
2.1.3 PME et développement économique.....	26
2.1.4 PME et développement régional.....	29
2.1.5 Les autres fonctions des PME.....	31
2.2 Les objectifs de la PME.....	32
2.2.1 Introduction.....	32
2.2.2 Les objectifs généraux.....	33
2.2.2.1 La survie.....	36
2.2.2.2 La croissance.....	37
2.3 La théorie de l'innovation.....	38
2.3.1 Notion de l'innovation.....	39
2.3.2 Catégories d'innovation.....	40
2.3.2.1 L'innovation déclenchée par la demande....	40
2.3.2.2 Le "Supply Pushed-Innovation".....	41
2.3.3 Les raisons de l'innovation.....	42
2.3.4 Facteurs qui influencent la capacité d'innovation de l'entreprise.....	46
2.3.5 Innovation et PME.....	49
2.3.5.1 Toutes les PME innove-t-elles?.....	55
3. ENVIRONNEMENT DES PME ET INNOVATION.....	57
3.1 Introduction.....	57
3.2 Environnement technologique.....	59
3.3 La concurrence.....	61

CHAPITRES	PAGE
3.4 Les fournisseurs et les clients.....	63
3.5 L'environnement social.....	63
3.6 L'aide gouvernementale et l'innovation dans les PME.....	64
3.6.1 Soutien à la concurrence et émergence de nouvelles entreprises.....	65
3.6.2 Impact sur la technologie.....	66
3.6.3 Impact sur la main-d'oeuvre.....	66
3.6.4 Les informations que peuvent fournir les organismes gouvernementaux.....	67
3.6.5 Le cas du Canada.....	68
3.7 Conclusion.....	68
4. INTEGRER L'INNOVATION DANS LA PLANIFICATION.....	70
4.0 Introduction.....	70
4.1 Aperçu sur la planification dans la PME.....	71
4.2 Planification et innovation.....	72
4.3 La planification de produit.....	74
4.3.1 L'analyse du domaine d'activité stratégique.....	77
4.3.1.1 La méthode du BCG.....	78
4.3.1.1.1 Critique de la méthode.....	82
4.3.1.2 La méthode Arthur D. Little.....	83
4.3.1.3 Constatations de Gérard Chevalier et André Leynaud.....	84
4.3.1.4 Autres méthodes d'analyse.....	85
4.3.2 Comment rechercher de nouveaux produits.....	87
4.3.2.1 La méthode de Pessemier.....	89
4.3.2.2 La méthode de Steffle.....	90
4.3.2.3 Les nouveaux produits provenant des consommateurs.....	92
4.3.2.4 La méthode Freimer-Simon.....	94
4.3.2.5 Autres méthodes de recherche de nouveaux produits.....	94
4.3.3 Bien suivre l'évolution du produit.....	96
4.3.3.1 Cycle de vie de produit et innovation.....	99
4.3.3.2 Les autres variables du marketing-mix.....	100
4.3.3.3 Les limites du cycle de vie du produit....	101
4.4 Conclusion.....	102
5. LA STRUCTURE DE LA PME ET LA CAPACITE D'INNOVATION.....	106
5.1 Introduction.....	106
5.2 Rôle de la structure.....	107
5.3 Structure de l'entreprise et processus d'innovation.....	108
5.4 Structure de l'entreprise et nouveaux produits.....	111
5.4.1 Localisation de la responsabilité au niveau des fonctions.....	111
5.4.2 La constitution des équipes de projet.....	113
5.4.2.1 Comment constituer de bonnes équipes?.....	113
5.4.2.2 Avantages et limites des équipes.....	115
5.4.3 Et pour la PME?.....	116

CHAPITRES	PAGE
6. LE ROLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA STRATEGIE D'INNOVATION....	119
6.1 L'entrepreneur et son rôle.....	120
6.1.1 L'entrepreneur.....	120
6.1.2 Les caractéristiques de l'entrepreneur.....	121
6.1.3 L'entrepreneur comme agent innovateur.....	123
6.1.4 L'entrepreneur, agent culturel.....	125
6.1.4.1 De la culture organisationnelle.....	125
6.1.4.2 Entrepreneur et culture de l'entreprise...	126
6.1.5 L'entrepreneur, leader.....	127
6.1.6 L'entrepreneur et l'entreprise: une symbiose.....	129
6.1.7 Classification des PME.....	131
6.2 A la recherche d'employés innovateurs.....	133
6.2.1 Les caractéristiques de l'innovateur.....	133
7. LE CONDITIONNEMENT DU MILIEU INTERNE OU QUELQUES MESURES VISANT A STIMULER LE DYNAMISME DE L'ENTREPRISE.....	137
7.1 Introduction.....	137
7.2 Une philosophie favorable: le syndrome du perfectionnisme...	140
7.3 Le système de récompense.....	142
7.3.1 Qui peut-on récompenser?.....	142
7.3.2 Récompenser les grandes contributions.....	145
7.4 La communication.....	146
7.5 Recrutement du personnel.....	147
7.5.1 La prudence s'impose.....	147
7.5.2 Que faire?.....	149
7.6 Implanter l'esprit d'entreprise.....	150
CONCLUSION.....	153
BIBLIOGRAPHIE.....	157

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX	PAGE
1.1 Risque et innovation.....	8
2.1 Part des PME dans l'emploi manufacturier et de certains pays de l'OCDE.....	20
2.2 Part des PME dans l'emploi manufacturier pour sept pays avancés de marché.....	21
2.3 Part des PME dans l'emploi manufacturier du Canada et du Québec.....	22
2.4 Répartition des effectifs salariés selon la taille des entreprises en France.....	23
2.5 Création d'emplois dans les entreprises membres de la F.C.E.I. selon l'âge et la taille: contribution de chaque groupe à la création d'emplois, de 1975 à 1982.....	25
2.6 Part des PME dans l'emploi, la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires et l'investissement pour certains pays de L'OCDE pour l'année 1977-78.....	27
2.7 Valeur ajoutée des établissements manufacturiers selon la taille en 1976.....	28
2.8 Importance relative des possibilités techniques ou des besoins du marché comme source d'innovation: comparaison de quelques recherches empiriques.....	43
2.9 Facteurs favorables à l'innovation selon certains auteurs.....	51/52/53
2.10 Recherches portant sur la fréquence des innovations majeures faites par les petites entreprises ou les inventeurs indépendants.....	54
4.1 Stratégie de croissance.....	88
5.1 Structure de l'entreprise et processus d'innovation.....	110
6.2 Hypothèses concernant l'influence des règles de gestion des ressources humaines sur l'innovation.....	136
7.1 Raisons de la résistance à l'innovation.....	138

LISTE DES FIGURES

FIGURES	PAGE
4.1 Processus de planification de produit,.....	76
4.2 Analyse du portefeuille des domaines de l'entreprise (BCG).	80
4.3 Propensions stratégiques.....	81
4.4 Portefeuille de domaine (A.D.L.).....-.....	84
4.5 Cycle de vie du produit et intensité des changements.....	97-98

CHAPITRE 1

Problématique

1.1 Introduction

L'entreprise fonctionne dans un environnement de plus en plus dynamique. La survie et la croissance deviennent fortement liées à la capacité de percevoir les changements et de s'adapter.

L'entreprise doit essayer de satisfaire son marché en proposant des produits bien conçus et doit accorder une place particulière à ses relations avec ses clients. Elle doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de décalage entre l'évolution de sa production et celle de son environnement. Elle doit générer de nouveaux produits et améliorer les produits existants pour mieux répondre aux besoins et exigences des consommateurs. C'est ainsi qu'un grand nombre de nouveaux produits sont commercialisés chaque année.

Sabatier (1973) rapporte que 3 000 nouveaux produits sont apparus sur le marché américain pour la seule année 1970. Il écrit, en outre, que cinq produits sur dix habituellement commercialisés n'existaient pas dix ans auparavant et il prévoyait que huit sur dix des produits qui existeront en 1985 étaient inconnus à ce moment. Dans quelle mesure un tel chiffre est véridique n'a pas d'importance, ce qui est significatif et qui devrait attirer l'attention, c'est l'ampleur

de ce phénomène dans le temps. En effet, la diffusion de l'innovation est devenue plus rapide et il rapporte quelques exemples montrant que la période séparant les inventions et leur exploitation commerciale est devenue de plus en plus courte.

L'environnement est très turbulent et l'entreprise doit réagir pour saisir les opportunités ou adopter des actions pour minimiser les effets pervers de certains changements.

Les changements affectant tant la technologie que les autres composantes de l'environnement sont devenus rapides et requièrent de l'entreprise une vision plus élargie et des efforts continus pour toujours se réactualiser, réactualiser ses produits et ses processus de production et bien suivre son marché. L'entreprise agit surtout sur ses variables motrices que sont le marché et le produit. Au niveau du produit, elle peut l'adapter aux goûts et aux besoins d'une clientèle différente, elle peut modifier le produit pour l'adapter aux goûts changeants du marché; elle peut ajouter de nouveaux produits à sa ligne ou ajouter d'autres lignes pour élargir son marché. Vouloir et trouver de nouveaux produits est un défi. Il est, en effet, plus facile de vouloir améliorer les produits existants ou introduire de nouveaux produits ou remplacer ceux qui sont inadaptés que d'aboutir à des réalisations concrètes. L'introduction de nouveaux produits requiert de l'entreprise de mobiliser ses ressources pour combattre les forces d'inertie qui cherchent à maintenir le statu quo et à éviter l'incertitude reliée au lancement de nouveaux produits dont l'acceptation par le marché demeure aléatoire.

1.2 La question managériale

Au cours de ce travail, une question va nous guider dans notre cheminement. Cette question concerne également tous les acteurs économiques qui sont préoccupés par la promotion de la petite ou moyenne entreprise (P.M.E.) et elle se formule comme suit:

Comment stimuler l'innovation de produit au sein de la P.M.E. manufacturière?

Il est important pour la P.M.E. manufacturière de pouvoir mobiliser ses talents et ses ressources pour générer de nouveaux produits pour assurer sa survie et sa croissance. Des études montrent que les entreprises qui connaissent un plus grand taux de croissance ou celles qui sont plus rentables sont celles qui réalisent relativement beaucoup plus d'innovations, que ces innovations soient de produits ou de processus.

Ainsi une étude de Chaganti et Chaganti (1983) montre que les P.M.E. les plus rentables semblent accorder plus d'importance à l'innovation de produit et à la gestion de la trésorerie. Une autre étude effectuée en France par le Centre d'Etudes Supérieures du Management (CESMA) (1984) aboutit à des conclusions semblables. Cette étude a essayé d'identifier les traits caractéristiques des entreprises qui réussissent. L'échantillon étudié se composait d'entreprises de divers secteurs et de taille différente. Il en ressort que celles qui réussissent accordent une place prépondérante au facteur humain dans leur philosophie. Elles veillent à l'amélioration constante du

climat social. D'autre part, elles font de l'innovation leur credo, conscientes que la survie économique de l'entreprise dépend sans doute étroitement de leur capacité d'innover.

Ces entreprises valorisent la participation à la prise de décision par une large décentralisation. Cette démarche reflète la confiance mutuelle entre les employés et la direction de l'entreprise. Elles évoluent, au cours de leur développement, vers une diversification autour d'une compétence spécifique et recherchent constamment la réduction des coûts.

Une autre étude effectuée par Miller (1975) auprès d'entreprises sidérurgiques américaines et européennes ayant une production de 1.5 millions de tonnes et plus, montre que les organisations innovatrices réalisent de meilleures performances économiques que celles qui le sont moins, appelées entreprises léthargiques.

L'innovation devient pour l'entreprise, une arme pour assurer sa protection et sa survie. Elle va permettre aux organisations de s'adapter au contexte de l'environnement en lançant de nouveaux produits, en élargissant les lignes de produits offerts aux consommateurs, en améliorant les produits existants pour mieux les adapter aux modifications de goût, pour suivre les nouveaux usages mis à jour par les clients innovateurs ou pour répondre à de nouvelles exigences et ainsi permettre à l'organisation d'envisager de nouveaux horizons. L'entreprise doit démontrer des capacités d'imagination et faire preuve d'une certaine audace pour faire face aux menaces engendrées par les changements ou pour profiter des opportunités nouvelles.

L'innovation est une arme tant offensive que défensive. Offensive quand elle fait partie d'un programme de l'entreprise pour accroître sa part de marché, pour attaquer d'autres segments du marché, pour attirer une nouvelle clientèle et ainsi élargir la base de ses opérations; défensive quand l'entreprise vise à consolider sa position à défendre sa survie, à conserver sa part de marché, pour contrer les attaques des compétiteurs ou pour relancer un marché déclinant.

Laurent Creton (1984) écrit que l'accélération et la généralisation du progrès technologique font apparaître l'innovation technologique comme une arme décisive du combat économique. Dès lors, continue-t-il, toute entreprise a une obligation, de se préparer et de progresser pour assurer la gestion de toutes les transformations sociales et technologiques pour assurer sa survie pendant cette période de turbulence.

Aux entreprises, une nécessité s'impose: pour survivre, il faut innover, se renouveler, s'améliorer, actualiser leurs produits, bien connaître les besoins du marché et le suivre pour pouvoir s'adapter à ses transformations. Cette contrainte est d'autant plus forte chez les P.M.E. que ces dernières n'offrent pas une grande diversité dans leur gamme de produits au cas où elles ne sont pas mono-productrices. Souvent leur survie ne tient qu'à la réussite d'un produit qui constitue l'essentiel des ventes et des profits. Cette tendance ne permet pas de diversifier les risques et soumet les P.M.E. aux difficultés advenant des menaces sur le marché principal desservi par la P.M.E. comme l'entrée d'un nouveau compétiteur agressif ayant une grande flexibilité au niveau des moyens ou la récession affectant ce marché,

etc. C'est dire avec quelle acuité particulière se pose la question de l'innovation pour les P.M.E. et pour souligner l'intérêt que revêt, pour le dirigeant de la P.M.E., la conscience de la nécessité, pour son entreprise, de bien se préparer pour affronter les diversités du futur.

L'avenir est pour ceux ou celles qui pourront mieux satisfaire le consommateur en lui fournissant des produits adaptés à ses besoins à ceux ou celles qui sauront répondre à ses goûts et à ses désirs, à ceux ou celles qui vont accepter de prendre le risque de lancer de nouveaux produits, d'adopter de nouvelles technologies de production, d'adapter leurs produits aux circonstances. La volonté du changement doit s'accompagner de mesures visant à stimuler l'organisation, à la doter d'une structure souple et flexible favorisant l'adoption de l'innovation.

Il appartient aux dirigeants des P.M.E. de créer un climat, un milieu interne qui stimule la créativité. Il leur revient de faciliter la communication et la coopération, de trouver un personnel compétent et motivé pour relever les défis du présent et de l'avenir.

Pour relever ces défis, l'entreprise doit introduire des changements tant dans sa structure organisationnelle que dans sa stratégie produit-marché. Cependant, les changements qu'on désire implanter suscitent des inquiétudes parce qu'ils brisent le statu quo et introduisent de l'incertitude au niveau des acteurs de l'organisation quant à leur avenir. Tout changement induit une incertitude puisqu'il perturbe les habitudes établies.

1.3 Le risque associé aux nouveaux produits

Introduire un changement dans une organisation est une opération qui comporte un risque majeur. Le risque que le changement soit incompris ou mal implanté ou conduise à des résultats autres que ceux attendus. Pour lancer un nouveau produit, il faut une collaboration interne et un bon accueil au niveau du marché. Ce qui est rarement certain. Les nouveaux produits introduisent l'incertitude et le risque au sein de l'entreprise. Daudé a analysé ce risque suivant trois dimensions en considérant qu'il augmente selon le degré de nouveauté associé à chacune d'elles. Ces dimensions sont le degré de nouveauté du produit, celui du marché et celui de la technologie. Il distingue le risque sectoriel, technique, commercial, conjoncturel et politique, lesquels découlent de causes diverses. Les P.M.E. n'ont pas les reins très solides pour supporter de gros risques qui sont reliés aux produits nouveaux, lesquels risques sont d'autant plus importants que le produit est radicalement nouveau, s'adresse à un marché nouveau pour l'entreprise ou requiert une technologie qui était jusqu'alors étrangère à l'entreprise. Les P.M.E. doivent bien évaluer les limites de leurs capacités pour ne pas provoquer de rupture dans leur équilibre en voulant aller au delà de leurs capacités. C'est aussi l'avis exprimé par Daudé quand il dit que les P.M.E. devraient surtout se consacrer aux innovations ne comportant pas un risque trop élevé comme le montre le tableau 1.1. Cette recommandation revient à privilégier les innovations plutôt incrémentalistes que radicales. D'ailleurs, Marquis (1969) a remarqué que ce sont les petites innovations qui ont grandement contribué au succès commercial des nouveaux produits et qu'elles font le succès de nombreuses entreprises.

TABLEAU 1.1

Risque et innovation

Technique Produit	Nouvelle	Améliorée	Perfectionnée	Traditionnelle
Nouveau	Macro-innovation			
Amélioré	ZONE 1			Micro-innovation
Perfectionné	Méso-innovation			Zone 3
Traditionnel	Zone 2			

Marché Produit	Nouveau	Amélioré	Perfectionné	Traditionnel
Nouveau	Zone A			
Amélioré		Zone B		Zone C
Perfectionné				
Traditionnel				

	Zone 1	Zone 2	Zone 3
Zone A	Risque élevé		
Zone B	A EVITER	RISQUE A TENTER	
Zone C			RISQUE FAIBLE A JOUER

Source: Bernard Daudé. Analyse de la maîtrise des risques, p.42-43.

Marquis (1969) distingue trois genres d'innovation dépendamment de leur degré de nouveauté. Il déclare en parlant du dernier type le moins radical;

Modest as it is, such innovation ("nuts and bolts") is absolutely essential for the average firms survival.

Il continue plus loin en affirmant d'après les constatations que "small, incremental innovations contribute significantly to commercial success.

(Marquis, 1969, p. 43 à 46).

Cela revient à dire qu'elles doivent chercher d'abord à satisfaire leur clientèle de base, puis à diversifier autour de cette compétence. Pour Wallenstein (1968), l'entreprise qui veut croître en développant de nouveaux produits devrait combler les besoins de son marché traditionnel. Il se justifie ainsi:

Clearly, the company is in a best position to understand the needs and new product psychology of these customers than of strangers.

Il poursuit en affirmant:

Further, it is the company's first obligation to hold these customers before seeking additional markets. New products for existing customers are therefore a must, and a continuous management - planning chore from which there is no escape. (Wallenstein, 1968, p.41).

Pour lui, la motivation de vouloir desservir une clientèle nouvelle peut entraîner de nombreuses difficultés dans la planification de la croissance de l'entreprise et la coordination d'activités qui tendent à être disparates. L'approche conservatrice devient de mise pour éviter des risques très importants qui sont difficilement supportables.

Pour préparer la réussite des nouveaux produits, il faut veiller à certains éléments comme nous allons le voir dans le paragraphe consacré aux facteurs de succès et d'échec des nouveaux produits.

1.4 Pourquoi certains nouveaux produits sont-ils des succès?

Le lancement d'un nouveau produit est l'aboutissement d'un processus qui peut être long et complexe. Ce processus se subdivise en de nombreuses phases que nous n'allons pas traiter spécialement ici mais qui sont intéressantes à savoir. Ces phases sont la génération des idées de produits, le filtrage des idées de produits, l'élaboration de concept de produits, l'analyse de concept de produits, le développement et le test du produit sur les plans marketing et technologique et le lancement sur le marché (Brisoux(1981), Pessemier (1982), Habib & Rénsonnet (1975)).

Pour en revenir au lancement de nouveaux produits, mentionnons que Cooper a analysé le succès de certains produits en vue d'identifier les facteurs qui le conditionnent. Il a abouti à des conclusions fort intéressantes pour les P.M.E. relativement aux produits qui réussissent. Le produit doit présenter des avantages spécifiques par rapport aux produits concurrents et ces avantages doivent être perçus par l'utilisateur du produit qui est visé par l'entreprise. C'est dire l'importance de s'intéresser à l'utilisateur, d'être en étroits contacts, de connaître ses besoins, ses aspirations, ses goûts et désirs. C'est donc le marketing qui doit orienter l'entreprise dans son évolution et dans le développement de nouveaux produits. Cooper insiste sur le fait que les P.M.E., à l'instar des grandes organisations, sont capables de mener de bonnes études de marché pour mieux connaître leur marché et pour mieux le satisfaire.

Par ailleurs, à part l'originalité du produit et l'orientation marché, Cooper met l'accent sur la nécessité d'une bonne compétence technologique pour soutenir les nouveaux produits et les amener au succès. Pour ce faire, il faut effectuer des choix concernant les secteurs où l'entreprise va orienter ses efforts, les technologies qu'elle va privilégier et les produits qu'elle veut valoriser.

Quant aux raisons pour lesquelles les nouveaux produits ne parviennent pas à connaître une expansion importante sur le marché, on cite la mauvaise planification, le manque d'identité du produit, le manque d'un indispensable promoteur ou «champion» du produit, des coûts plus élevés que prévus, un mauvais timing, la concurrence agressive, etc... Crawford (1977) insiste surtout sur le marketing et ses autres composantes. Urban et Hauser (1980) soulignent de nombreuses causes associées à l'échec de nouveaux produits. Certaines sont reliées à la faiblesse du produit, aux carences dans l'étude de marché alors que d'autres résultent des changements imprévus qui surviennent et affectent les prémisses établies par l'entreprise lors de l'élaboration de sa stratégie de conquête du marché.

Les P.M.E. qui se lancent dans l'innovation de produit doivent bien considérer ces facteurs pour éviter des erreurs qui pourraient les mettre en danger. En considérant ces facteurs, les P.M.E. pourraient améliorer le taux de réussite de leurs nouveaux produits et renforcer leur compétitivité. Ce n'est pas une mince tâche pour les dirigeants qui doivent d'abord faire entrer l'innovation dans les moeurs, dans la culture organisationnelle et adopter des mesures effectives pour mobiliser leur organisation.

Cependant, promouvoir l'innovation de produit ne signifie pas qu'elle devient une fin en soi. Elle ne doit mobiliser des énergies que pour sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle doit se justifier en tant que moyen et non comme objectif auquel sont vouées les ressources de l'entreprise. Elle doit permettre à cette dernière de s'adapter aux changements technologiques et socio-économiques, de les anticiper si possible ou d'y contribuer pour assurer le progrès de la société.

1.5 Conclusion

Ce travail répond à un besoin, celui d'assurer la promotion des P.M.E. en tant qu'entités économiques viables parce qu'elles jouent un grand rôle dans toutes les économies nationales et qu'elles assument de multiples responsabilités pour la collectivité comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

En consacrant nos énergies à l'innovation de produit dans la P.M.E., nous visons surtout et principalement à explorer son environnement interne pour évaluer les facteurs pouvant contribuer à améliorer ou renforcer sa capacité à générer des innovations. L'ambition de ce travail est d'explorer le fonctionnement des P.M.E. innovatrices, d'identifier leurs caractéristiques qui favorisent l'implantation d'une stratégie axée sur l'innovation de produit afin d'inciter les autres P.M.E. à s'intéresser à cette dynamique et à l'intégrer dans leurs valeurs et dans leurs fonctions. Il faut donc inciter les P.M.E. à créer un milieu qui va favoriser l'épanouissement de l'innovation.

Les différents partenaires de l'entreprise (employés, fournisseurs de capitaux, gouvernements, dirigeants, fournisseurs,...) devraient être sensibilisés pour orienter leurs actions vers un plus grand soutien aux P.M.E.

innovatrices favorisant ainsi l'émergence de comportements innovateurs et le développement d'une culture sociale et technique où l'innovation est appréciée en termes d'opportunités et non exclusivement de risques.

Ces différents agents économiques devraient être sensibilisés à la nécessité d'aider la P.M.E. dans la voie de l'innovation. En intégrant l'innovation comme indicateur du dynamisme de l'entreprise avec laquelle ils sont en relation, ils peuvent ainsi l'influencer et l'inciter à témoigner d'une plus grande vitalité et d'enthousiasme dans ses activités.

L'objectif visé n'est pas de faire de l'innovation un objectif en soi, mais une réalité dont les entreprises sont conscientes. Les P.M.E. doivent être agressives dans leur segment de marché; elles doivent lancer de nouveaux produits pour pouvoir assurer leur survie à long terme à travers une croissance dans le court terme. C'est donc pour les effets bénéfiques, les retombées positives qu'elle est appelée à engendrer que les P.M.E. doivent s'intéresser à l'innovation de produit.

Mueller (1972) déclare que toute organisation doit innover car celle qui juge inutile de le faire stagne, décline et meurt. Ce travail vise donc à sauvegarder les P.M.E. vu leur importance en les incitant à promouvoir les nouveaux produits. Parmi les autres points qui seront abordés, outre celui de l'importance des P.M.E. et de leurs rôles, nous allons parler des facteurs internes dont le processus de gestion, la structure et les ressources humaines. Quant à l'environnement externe, il ne sera présenté que de manière succincte.

CHAPITRE 2

Généralités sur la P.M.E. et sur l'innovation

L'intérêt pour la petite et moyenne entreprise est très récent. Depuis longtemps, on accordait que peu d'attention à des organisations qui n'avaient pas une stature nationale ou internationale. Les grandes organisations attiraient et continuent d'être le point de mire des différents agents économiques mais on commence aussi à considérer les P.M.E. et à leur réserver une place tant dans les choix économiques que dans la discussion politique.

Cette nouvelle attention accordée à ce secteur de l'économie témoigne de son importance grandissante et des attentes de plus en plus grandes qu'on place dans les P.M.E. La société a pris conscience que ces entreprises ont des rôles majeurs à jouer et qu'elles peuvent contribuer au progrès collectif. Il est essentiel de les soutenir pour qu'elles réalisent leurs objectifs.

Dans ce chapitre, nous allons parler des rôles que les P.M.E. sont appelées à jouer, tant au niveau local que national. Nous allons parler également de leurs objectifs et du rôle que doit jouer l'innovation de produit dans la réalisation de ces objectifs.

2.1 La P.M.E. et son rôle dans l'économie

2.1.1 Notion de la P.M.E.

«L'appellation «P.M.E.» regroupe des entités aussi différentes que l'agriculteur, l'artisan, le professionnel individuel, ... elles sont très diversifiées et constituent un monde très changeant». Comme le montre cette phrase de Chicha et Julien (1978), le terme P.M.E. recouvre des réalités très diversifiées et très disparates. Néanmoins, on essaie de trouver un lien commun, les traits généraux qui permettraient d'identifier la P.M.E. Pour définir une P.M.E., pour la décrire, on se sert d'une combinaison d'éléments tant qualitatifs que quantitatifs; mais souvent les éléments quantitatifs servent de complément à la définition qualitative.

Peterson (1978) propose comme caractéristique essentielle de la P.M.E. l'indépendance de la gestion et de la propriété quand il écrit que la plupart des P.M.E. sont gérées par leur propriétaire. Pour des fins statistiques et autres, une petite entreprise devrait être celle qui emploie au plus cinq cent employés. Sweeney (1982) rapporte d'autres caractéristiques de la petite entreprise. En se référant intégralement aux indications de Montchiloff, Sweeney (1982) décrit la petite entreprise comme celle dont:

- La propriété et la direction sont indépendantes excluant ainsi les filiales des autres entreprises du secteur de la petite entreprise;

- Le nombre de personnes qui prennent les décisions qui servent effectivement à quelque chose n'est pas supérieur à trois.
- Et elle détient une faible part de son marché théorique (bien que souvent elle détienne une large part du marché qu'elle est à même de percevoir).
- En outre, elle est potentiellement capable d'atteindre une taille substantielle.

Plus loin, Sweeney (1982) écrit que quel que soit le nombre de salariés au départ ou plus tard lors de sa croissance, c'est une entreprise où tout est très personnalisé et, plus l'entreprise est petite plus nombreux sont les problèmes qui sont traités de façon personnelle. Les petites entreprises ne se distinguent pas tant des grandes par leur chiffre d'affaires, leur capital ou le nombre de leurs salariés que par le fait qu'elles sont gérées par leur propriétaire qui y travaille et en supporte le risque.

Siropolis (1982) pense que la petite entreprise est difficile à définir. On peut se servir de quelques critères pour la distinguer de la grande entreprise, comme l'actif total, le chiffre d'affaires, le nombre d'employés et l'équité des propriétaires. Siropolis penche pour le nombre d'employés comme meilleur critère parce qu'il n'est pas affecté par l'inflation, il est transparent, facilement comparable et disponible. Cependant, ce critère n'est pas suffisant à lui seul. Il faut aussi que la propriété soit indépendante ainsi que la gestion. Ceci pour dire que la petite entreprise n'est pas filiale

d'une autre entreprise et que ses dirigeants ne reçoivent pas de directives venant de l'extérieur. Une autre définition intéressante, présentée par Steinhoff (1982) nous est fournie par le Comité pour le Développement Economique. Une petite entreprise doit posséder au moins deux des quatre caractéristiques suivantes:

- Une gestion indépendante, généralement, les dirigeants sont les propriétaires.
- La propriété est aux mains d'une seule personne ou d'un petit groupe de personnes.
- Ses activités sont locales, les employés et les propriétaires vivent dans une même communauté. Son marché peut ne pas l'être.
- La taille relative de l'entreprise doit être petite comparée aux grandes unités de son secteur d'activités. Cette taille peut être mesurée en termes du volume des ventes, nombre d'employés, etc. (Steinhoff, 1982, p.8).

Pour l'organisation de coopération et de développement économique (1982) ce qui distingue la petite entreprise ou plutôt ce par quoi elle se distingue des autres agents économiques institutionnels, c'est par son comportement économique et organisationnel. Ceci pour dire que la petite entreprise n'a pas de grande puissance, de suffisamment de force pour exercer une influence sur le marché. Elle ne peut pas influencer le prix des biens. Elle n'a pas une position de domination.

En outre, au point de vue comportement social, la petite entreprise est en phase dite pré-bureaucratique de développement, marquée par la personnalité de l'entrepreneur.

Comme on peut le remarquer, ces caractéristiques accordent une place particulière au fait que la gestion est liée à la propriété, et que les deux sont indépendantes de toute source extérieure. La gestion est centralisée et personnalisée; elle est assurée par un noyau restreint, si pas par une seule personne, l'entrepreneur.

Pour apprécier l'importance du secteur de la P.M.E. et sa contribution à l'économie, des critères quantifiables sont utilisés, notamment l'actif total, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, etc. Ces divers critères présentent cependant des limites comme l'ont montré Chicha et Julien (1978) dans leur deuxième rapport de recherche sur «Les stratégies des P.M.E. et leur adaptation au changement». Mais comme il n'y a pas de nouvelle typologie pour compenser les lacunes qu'ils ont identifiées, nous contenterons-nous de considérer comme P.M.E. l'entreprise ne dépassant pas deux cent employés et répondant aux critères qualitatifs (indépendance, faible part de marché,...). Cette limite de deux cent employés n'est qu'arbitraire mais on peut tenter de la justifier en disant que, quand l'entreprise se développe et croît, elle tend à dissocier la gestion et la propriété, la complexité des opérations contraignant les propriétaires à déléguer leur pouvoir de gestion et à se retirer progressivement pour laisser la destinée de l'entreprise aux mains de gestionnaires professionnels.

Cependant, cette limite n'est pas universelle et peut varier d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre.

Après avoir délimité ainsi le champ de la P.M.E., nous allons aborder les différents rôles qu'elle joue dans l'économie, soit pour la création d'emploi, son rôle dans le développement économique et régional ainsi que les autres fonctions que la P.M.E. est appelée à assumer.

2.1.2 P.M.E. et emploi

Les P.M.E. occupent une proportion fort importante de la population. Se référant au nombre de cinq cent employés comme norme pour identifier les P.M.E., l'OCDE (1982) indique que ces dernières fournissent des emplois à beaucoup de personnes. Le pourcentage varie d'un pays à l'autre et dans l'intervalle de 40 à 75% pour l'ensemble de l'emploi manufacturier. Le tableau 2.1 fait apparaître l'Australie et la Suisse comme les pays où les P.M.E. occupent une position très stratégique alors qu'en Finlande, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, cette proportion est faible si on la compare aux autres pays. Néanmoins, la grande constatation que dégage ce tableau est que les P.M.E. utilisent une grande part de la force de travail disponible. Cependant, selon Rothwell et Zegveld (1982) leur part de l'emploi est allée en décroissant dans le temps à l'exception du Japon où le dynamisme des P.M.E. est remarquable. En effet, elles sont parvenues à accroître leur part la faisant passer de 67.2 à 69.2% sur la période 1962-1974. Comme le fait apparaître le tableau 2.2.

TABLEAU 2.1

Part des P.M.E. dans l'emploi manufacturier de certains pays de l'OCDE

<u>Pays</u>	<u>Année</u>	<u>Pourcentage</u>
Allemagne	1976	43.4 %
Australie	1976	72.9 %
Autriche	1977	58 %
Belgique	1976	68.3 %
Canada	1976	65.3 %
Danemark	1976	65 %
Etats-Unis	1972	58.2 %
Finlande	1975	40.9 %
France	1975	41.2 %
Italie	1975	53.7 %
Japon	1974	54.4 %
Pays-Bas	1975	56 %
Royaume-Uni	1972	44.3 %
Suède	1977	59.3 %
Suisse	1976	70.3 %

Source: OCDE. L'innovation dans les petites et moyennes entreprises, 1982, p. 7.

TABLEAU 2.2

Part des P.M.E. dans l'emploi manufacturier pour sept pays avancés de marché

Canada	:	En 1977, les compagnies employant moins de deux cents personnes comptaient pour 43% de l'emploi du secteur manufacturier.
France	:	Les P.M.E. (moins de cinq cents employés) comptaient dans l'emploi pour 33.9% en 1970 et pour 32% en 1976.
Irlande	:	La part de petites entreprises (50 employés) est de 22.6% en 1963 et 21.3% en 1968.
Israël	:	La part des petites entreprises (100 employés): 40.2% en 1974-1975.
Japon	:	La part des P.M.E. (300 employés) de 67.2% en 1962 à 69.2% en 1974.
Pays-Bas	:	La part des P.M.E. (500 employés): 59.7% en 1974.
Royaume-Uni	:	La part des P.M.E. (500 employés): 32% en 1972 et de 29% en 1977.
Allemagne Occidentale	:	La part des P.M.E. (500 employés): 54% en 1961 et 50% en 1970.

Source: R. Rothwell & W. Zegveld. Innovation and the small and medium sized firm, 1982, p. 119.

Pour le Canada et le Québec, le tableau 2.3 montre que la part des P.M.E. dans l'emploi du secteur manufacturier ne varie pas sensiblement d'une année à l'autre. Cette part fluctue entre 45 et 47% du total pour le Canada et entre 49 et 47% pour le Québec pour les années 78 à 82. On remarque que l'année 1982 est celle où cette part est légèrement supérieure aux autres années mais en termes relatifs et non absolus car on peut remarquer que le chiffre absolu est inférieur à celui des années précédentes. Il est possible d'attribuer ce fait à ce que la crise économique commençait à faire sentir ses effets et que les grandes entreprises ont réduit massivement, plus que les P.M.E., leur personnel. D'où l'on peut avancer une hypothèse que les P.M.E. ont bien résisté en terme de réduction d'emplois que les grandes entreprises pendant cette période récente de récession économique.

TABLEAU 2.3

Part des P.M.E. (moins de deux cents employés) dans l'emploi manufacturier du Canada et du Québec.

ANNEE	CANADA		QUEBEC	
	Nbre d'employés	Part relative en % du total	Nbre d'employés	en %
1978	818 310	46	251 820	48
1979	826 929	45	254 427	47
1980	829 257	45	253 981	48
1981	827 848	45	249 102	47
1982	802 016	47	236 329	49

Source: Statistique Canada, catalogue 31-203, tableau 57.

2.1.2.1 P.M.E. et création d'emploi

La P.M.E. fournit des emplois à une partie fort importante de la main d'oeuvre nationale et cette part est appelée à croître comme le montre le cas de la France. (Tableau 2.4). On a noté dans ce pays, qu'au cours de la période 1971-1979, les grandes entreprises de l'industrie manufacturière ont accusé des pertes d'emplois de l'ordre de 180 000 (7.5% alors que les entreprises de moins de cent salariés ont vu leur proportion passer de 39 % à 43.4% pour l'ensemble de l'économie et pour l'industrie, cette proportion est passée de 26.4% à 28.6%.

Les petites entreprises ou plutôt les très petites entreprises se sont montrées plus actives et plus dynamiques pendant cette période. Ainsi, celles de moins de vingt salariés passent de 20.5% à 23.3% pour l'ensemble de l'économie et de 9.7% à 10.7% pour l'industrie comme on peut le voir dans ce tableau.

TABLEAU 2.4

Répartition des effectifs salariés selon la taille des entreprises en France

Nombre de salariés par entreprise	Ensemble de l'économie		Industrie	
	1971	1979	1971	1979
0 - 19	20.5	23.3	9.7	10.7
20 - 99	18.5	20.1	16.7	17.9
100 - 499	18.4	17.3	23.1	22.0
500 et plus	42.6	39.3	50.5	49.4
Ensemble	100	100	100	100

Source: BIC (Extrait de D. Baroin, P.M.E. et emploi en France: Premiers éléments d'analyse, 1984, p. 24.

Aux Etats-Unis, d'après la célèbre enquête de Birch, cité par Rothwell et Zegveld (1982), les 2/3 des créations nettes d'emplois sur la période 1969 - 1976 ont été l'oeuvre d'entreprises de moins de vingt salariées et 82% des créations nettes de celles de moins de cent salariées. Cette constatation ne se limite pas aux deux seuls pays (France, Etats-Unis) parce que la tendance demeure identique en Grande-Bretagne malgré la très grande concentration d'entreprises dans ce pays qui a favorisé pendant longtemps la grande taille puisque la culture dominante associait l'inefficacité à la petite taille des organisations. Cela revient à dire qu'on considère les petites entreprises comme inefficaces et dès lors la logique veut qu'on cherche à atteindre la taille optimale pour profiter des avantages qui sont reliés.

Pour le cas du Canada, une étude menée par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante montre que la plupart des emplois créés durant la période 1975-1982 sont le résultat du dynamisme des P.M.E. Cette proportion s'élève à la presque totalité des emplois créés et seules les entreprises de moins de cinquante employés en ont été les principaux artisans. Les chiffres apparaissent dans le tableau 2.5

Pour terminer mentionnons la constatation de Rothwell et Zegveld (1982) à l'effet que les firmes innovatrices seraient plus créatrices d'emplois surtout les entreprises qui procèdent à des innovations de produit.

...It is worth noting that evidence exists from several countries to suggest that, in general, «innovativeness» in firms is associated with employment generation. (Rothwell&Zegveld, 1982, p. 133).

TABLEAU 2.5

Création d'emplois dans les entreprises membres de la F.C.E.I.,
selon l'âge et la taille: contribution de chaque groupe
à la création d'emplois, de 1975 à 1982

Nombre d'employés	Age de l'entreprise (années)					Tous les âges
	1 - 2	3 - 5	6 - 10	11 - 20	20 & +	
	Augmentation ou réduction nette de l'emploi(%)					
1 - 4	9,8	6,7	6,4	7,0	7,0	36,8
5 - 9	3,9	5,2	7,2	4,8	4,7	25,9
10 - 14	0,8	2,2	3,2	3,9	4,1	14,2
15 - 19	0,4	2,1	1,6	3,7	1,6	9,5
20 - 49	3,3	1,5	3,4	4,1	5,1	17,4
50 - 99	0,9	-0,8	-1,9	7,8	-3,6	2,3
100 & +	-0,6	-2,2	-7,2	-7,8	11,7	-6,1
Toutes tailles	18,5	14,8	12,6	23,5	30,7	100,0

Source: «Etude sur la création d'emplois entre 1975 et 1982 et prévisions jusqu'en 1980», F.C.E.I., Toronto, décembre 1983.

Extrait de Jean-Claude Thibodeau et Pierre-André Julien, avec la collaboration de J. Chicha. «Les P.M.E. manufacturières dans la tourmente économique de 1975 à 1982, un premier bilan dans quatre régions du Québec». Communication présentée au Colloque international, octobre 1984.

2.1.2.2 Limites des emplois créés par les P.M.E.

Malgré que les conditions prévalant au sein de la P.M.E. permettent à l'employé une plus grande implication dans sa tâche, plus de contrôle et moins de routine, la P.M.E. ne parvient pas toujours à attirer les meilleurs éléments à son service. C'est que les emplois n'offrent pas tous les avantages qu'on retrouve dans les grandes. D'après Greffe (1984), on critique les emplois créés par les P.M.E., on leur reproche leur instabilité à cause des nombreuses faillites qui frappent ce secteur de l'économie. En outre les avantages sociaux offerts sont de faible qualité et la rémunération est, en général, inférieure à celle des grandes entreprises. Ces emplois pourraient d'ailleurs résulter, croit-il, des pertes ou des suppressions d'emplois par les grandes entreprises ou du développement du secteur tertiaire.

2.1.3 P.M.E. et développement économique

Les P.M.E. contribuent à la croissance économique tout en permettant à l'économie une plus grande flexibilité. A cause du coût social qui n'est pas très élevé quand elles disparaissent du panorama économique, les P.M.E. permettent à l'économie de s'adapter aux cycles économiques et de se recycler alors que la menace de faillite d'une grande corporation mobilise toutes les énergies locales et nationales et tient tout le public en émoi. Pour apprécier l'importance des réactions provoquées par les difficultés des grandes entreprises, on n'a qu'à penser aux remous autour de Chrysler, Dome Petroleum, La Continental Illinois Corp. ou au cas de Creusot-Loire en France.

Pour revenir à la contribution des P.M.E. à la croissance économique, nous ferons recours à Rothwell et Zegveld (1982), à leurs statistiques relatives à l'apport des P.M.E. dans l'emploi, la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires et l'investissement pour certains pays de l'OCDE. On remarque, dans le tableau 2.6, que les situations sont différentes d'un pays à l'autre. Au niveau de l'emploi, on remarque l'importance des P.M.E. japonaises et celles des Pays-Bas alors qu'au niveau de la valeur ajoutée, on note la prépondérance des P.M.E. japonaises, italiennes et britanniques. Quant au chiffre d'affaires, ce sont les P.M.E. néerlandaises et italiennes qui se mettent en évidence. Ces dernières s'illustrent également en ce qui a trait à l'investissement.

TABLEAU 2.6

Part des P.M.E. (moins de 500 employés) dans l'emploi, la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires et l'investissement pour certains pays de l'OCDE pour l'année 1977-78.

%	U.S.A.	Japon	Finlande	France	R.F.A.	Italie	Pays-Bas	Royaume-Unis
Emploi	58.2	54.4	-	40.3	43.4	43.7	56	44.3
Valeur ajoutée	51.4	44.1	35.7	-	31.4	49.2	-	40.7
Chiffre d'affaires	52.6	47.2	30.8	30.9	31.9	50.5	60.7	41.1
Investissement	-	33.9	-	21.2	32.9	43.5	-	-

Source: OCDE, D.S.T.I./S.P.R./80.15, Paris, Mai 80.
Extrait de R. Rothwell & W. Zegveld, The innovation and the small and medium sized firm, 1982, p. 17.

Pour le cas du Canada, pour l'année 1972, on remarque que les établissements de moins de cinq cent employés s'accaparent de plus de 60% de la valeur ajoutée du secteur manufacturier. Pour l'année 1976, ces mêmes établissements réalisent 63% tandis que ceux de moins de deux cent employés sont responsables de 40% de la valeur ajoutée du secteur manufacturier comme le fait apparaître le tableau 2.7.

TABLEAU 2.7

Valeur ajoutée des établissements manufacturiers
selon la taille en 1976

<u>Tranche</u>	<u>Nombre d'établissements</u>	<u>Valeur ajoutée</u>
0 - 4	6 784	222 493
5 - 9	4 795	469 417
10 - 19	5 225	1 235 514
20 - 49	5 773	3 410 070
50 - 99	2 828	4 186 091
100 - 199	2 015	6 519 343
200 - 499	1 159	9 060 529
500 - 999	320	5 965 144
1 000 et plus	154	8 853 309

Source: Statistique Canada, catalogue 31-210, tableau 7

Il est donc à remarquer que les P.M.E. contribuent énormément au développement économique national. La situation varie évidemment d'un pays à l'autre comme tendent à le montrer les statistiques ci-haut mentionnées. Maintenant, nous allons nous tourner vers le rôle des

P.M.E. dans le développement régional.

2.1.4 P.M.E. et développement régional

Les régions qui ont un noyau dense de P.M.E. témoignent d'un plus grand dynamisme économique (emploi, produits nouveaux, croissance,...) et d'un bon équilibre dans leur développement que les régions spécialisées dans une production unique. Cette affirmation peut être illustrée par l'exemple donnée par Sweeney (1982) en comparant la ville de Birmingham et celle de Manchester, en Grande Bretagne au XIX siècle.

Alors que les grandes organisations se concentrent en général, dans des régions métropolitaines contribuant ainsi à l'émergence de pôles de développement, les petites entreprises se répartissent plus équitablement sur l'étendue du territoire national. Elles sont donc principalement locales, souvent régionales, rarement nationales ou internationales. Ainsi, on peut dire qu'elles sont très intégrées dans leur milieu d'origine, qu'elles recherchent la promotion des intérêts locaux et vont contribuer au développement de la région.

Ce développement peut être envisagé de deux manières, comme le montrent Johnson et Cathcart (1980). La première consiste à entrevoir la croissance des entreprises existantes qui vont générer l'emploi au niveau local. La seconde avenue, qu'on pourrait qualifier de diffusionniste, est axée sur la création de nouvelles entreprises qui vont soit compléter l'action de celles existantes ou soit pour répondre à d'autres besoins de la collectivité qui ne sont pas encore satisfaits. C'est donc un effet d'entraînement comme par exemple le phénomène qui s'est produit à Palo Alto, en Californie.

Les autorités locales devraient donc faciliter, dans la mesure du possible, la formation d'entreprises locales plutôt que de miser sur de gros projets des grandes entreprises qui les monnaient très cher et qui, quand elles se retirent ou connaissent des difficultés peuvent distabiliser voire complètement ruiner toute une région.

Les P.M.E. en outre, utilisent des ressources locales que ce soit la main d'oeuvre, les matières premières surtout, contribuant ainsi à la valorisation des facteurs de leur milieu. Les P.M.E. sont très proches de leur milieu, de ses besoins et cherchent à trouver des solutions aussi rapidement que les besoins sont exprimés. De cela et compte tenu des études effectuées en Grande Bretagne, Rothwell et Zegveld (1982) concluent qu'une bonne politique devrait encourager les entreprises locales parce que les innovations qu'elles véhiculent répondent aux aspirations locales, ce qui n'est pas souvent le cas pour les usines locales d'entreprises non locales. C'est aussi la conclusion à laquelle aboutissent Johnson et Cathcart (1980) ainsi que Cross (1981).

Rothwell et Zegveld (1982) concluent en effet comme suit:

...It would appear that potentially greater long term gains in regional development might be obtained through the encouragement of independent firms in the region, and the establishment of new firms; in particular, emphasis should placed on assisting innovative small firms and the generation of new technology based firms. (Rothwell & Zegveld, 1982, p.138).

2.1.5 Les autres fonctions des P.M.E.

Les P.M.E. sont des créatures très fragiles et rencontrent de nombreuses difficultés au cours de leur développement. Ces difficultés sont de nature très diverse et peuvent englober le manque de ressources financières, la compétence du personnel, les réglementations, etc.

Cependant, ces difficultés ne doivent pas masquer les autres aspects des P.M.E. notamment le fait que par leur dynamisme, elles conduisent à une plus grande concurrence entre les différents agents économiques et contribuent ainsi à une plus grande efficacité économique dans l'utilisation des ressources. Dans le cas du Japon, le réseau très dense de P.M.E. auxquelles les grandes corporations recourent, constituent aux yeux de certains l'une des raisons de la compétitivité de l'économie japonaise. Ce partenariat requiert des P.M.E. d'exercer un contrôle très sévère sur les coûts et de rechercher de meilleurs rapports avec la grande corporation en lui fournissant des produits répondant à des normes de qualité très strictes.

Les P.M.E. peuvent mieux répondre aux sollicitations du marché et représentent un bon outil pour éviter la polarisation du pouvoir tant au niveau économique, social que politique. Elles développent aussi des relations personnalisées avec leurs partenaires et contribuent à l'émergence d'une culture favorable à l'entreprise tout en développant les compétences de leurs hommes. Elles méritent donc d'être soutenues pour leur épanouissement et surtout pour leur rôle dans l'innovation comme on le verra plus loin dans ce chapitre.

2.2 Les objectifs de la P.M.E.

2.2.1 Introduction : Objectifs de l'entreprise et stratégie d'innovation

Le type d'organisation favorable à l'innovation ainsi que les critères employés pour l'évaluation des projets de recherche et d'innovation dépendront des objectifs que l'entreprise s'est fixée et de la contribution attendue de la recherche et de l'innovation à ces derniers. (OCDE, 1971, p.85)

Cette phrase tirée d'un document de l'OCDE, "conditions du succès de l'innovation technologique", démontre l'importance du rôle que jouent les objectifs de l'entreprise dans sa stratégie d'innovation. Les objectifs devraient être fixés sur la base d'une "planification de direction" qui essaie, d'après l'OCDE, de répondre à des questions telles que: "quel est le genre d'affaires qui nous intéresse?", "Quel est celui qui devrait nous intéresser?".

Dans les paragraphes qui suivent, les points qui seront abordés concernent les objectifs mais nous allons en parler d'une manière tout à fait générale. Quant à la planification, elle sera abordée dans le chapitre consacré à l'intégration de l'innovation dans la planification.

Après avoir parlé des différents rôles de la P.M.E. et avant d'aborder le thème de l'innovation, il nous semble pertinent de présenter brièvement les objectifs poursuivis par la P.M.E.

La P.M.E. est une entité qu'il est difficile de distinguer de son ou de ses propriétaires. Il en résulte que la distinction entre les objectifs d'une P.M.E. et ceux de ses dirigeants n'apparaît pas

aussi clairement que dans les grandes organisations. Fondamentalement, les objectifs étant déterminés par les hommes, ils ne diffèrent guère d'une organisation à l'autre. Ils recouvrent des thèmes aussi classiques que la survie, la croissance et le profit en essayant d'y intégrer les ambitions personnelles des dirigeants-propriétaires comme la sauvegarde de l'indépendance, leur volonté de recruter un personnel compétent pour assurer la croissance. Pour Wasty et Halberthal (1971) l'important est que les responsables de l'entreprise soient lucidement conscients de leurs propres objectifs et les formulent objectivement. Cette opération devrait permettre de mieux les allier avec ceux de l'entreprise.

2.2.2 Les objectifs généraux

Les objectifs d'une organisation peuvent être clairement définis à sa fondation ou se préciser davantage au cours de son processus de développement étant au départ informels et non spécifiquement déterminés. Au niveau de la P.M.E. les objectifs sont rarement précisés.

Néanmoins, il existe certains objectifs généraux que l'on peut attribuer à toute entreprise. Ainsi selon Gélénier (1969), une entreprise a la responsabilité de la création de la richesse tout en assurant la satisfaction des besoins. L'entreprise obéit à d'autres impératifs particuliers comme subsister, être rentable et croître ainsi qu'assurer un service à ses différents publics.

Pour Grieco (1975), «the objective of any small business is to produce and distribute a product or service profitably». C'est également l'avis de Broom et Longnecker (1975) qui y ajoutent la croissance. Pour eux, cependant, le service à la collectivité doit primer car il est une obligation contractée envers la société qui a permis la naissance de l'entreprise.

A privately owned firm is allowed to do business by society; therefore, it should be expected to serve the interests of society. Accordingly, a business enterprise must provide a flow of goods and services to the public. This is a primary objective - the rendering of economic service to the community. (Broom & Longnecker, 1975, p. 34 et 36).

Beretta (1975), parlant de la finalité de l'entreprise, dit qu'elle doit:

procurer directement ou indirectement aux hommes (ses membres, ses clients, à la communauté) les produits et services concourants à élaborer un environnement naturel et matériel propice à leur épanouissement individuel et collectif et à favoriser leur accomplissement physique, psychologique, intellectuel et moral.

A cet effet, contribuer à la captation, à la transformation, à la répartition et à la régénération optimale des ressources naturelles et matérielles comme au développement et au meilleur usage des ressources intellectuelles et morales, psychologiques et physiques.

Contribuer à concevoir, préparer et réaliser des mutations radicales à long terme et l'adaptation permanente des structures à un univers bouleversé par le progrès scientifique et technique. (Beretta, 1975, p. 14)

De cette dernière responsabilité, on peut conclure avec Hugonnier (1982) que l'entreprise doit se dédier au changement, doit innover, bref doit entreprendre. Elle doit constituer, selon Hugonnier (1982)

le lieu de création puisqu'elle doit être un centre d'innovation, de progrès, de création de produits, d'emploi de richesse, etc.

Bref, et pour laisser les aspects macro-économiques comme la création de la richesse, nous dirons que les dirigeants d'une entreprise sont préoccupés par son existence et visent le profit pour en assurer la survie à court terme et la croissance à long terme. Le profit devient un moyen et non un objectif comme le veulent les économistes, qui, à défaut d'assurer la croissance à long terme, permet la survie à court terme.

Cette vision globale doit se transformer ou donner naissance à des objectifs plus opérationnalisables que Wauty et Halberthal (1971) classent en quatre catégories:

- les objectifs de rentabilité (profit);
- les objectifs de prestige et de pouvoir (expansion);
- les objectifs de stabilité et
- les objectifs de service à la collectivité.

Aux Etats-Unis, selon Stegall et al (1976) les petites entreprises considèrent surtout les objectifs financiers, les objectifs de personnel, les relations avec la clientèle et le public, la publicité, la comptabilité et la production. Ce sont ces objectifs opérationnels qui vont guider l'action et permettront à l'entreprise de se doter d'une structure pour en assurer la réalisation par une meilleure coordination des activités et des efforts. L'entreprise va se doter de ressources tant humaines que matérielles afin de sauvegarder son existence et peut-être d'envisager la croissance.

2.2.2.1 La survie

Plus que tout autre acteur, le dirigeant d'une petite entreprise est mieux conscientisé à la fragilité de ses efforts. En effet, combien d'entreprises disparaissent aussi vite qu'elles sont apparues. Combien n'atteignent pas une durée de dix ans sur le marché. (5ans et moins: 55.7% des faillites, 6 à 10 ans: 22.4%, plus de 10 ans: 21.9% des faillites, d'après Dun & Bradstreet, cité par Broom et Longnecker, p.64), c'est donc dire que ça prend une certaine dose de témérité ou de hardiesse pour accepter le fardeau des lendemains incertains. Cependant, la confiance de l'entrepreneur dans la réussite d'une opportunité et la volonté inébranlable de concrétiser sont des bons moteurs pour stimuler l'engagement. Et cette foi en la viabilité du projet devient pour le promoteur, sa raison d'être, une contrainte, puisqu'après avoir évalué ses chances, il n'y a pas de raisons pour ne pas réussir ou du moins ne pas essayer. La nécessité, si pas de prospérer, du moins celle de survivre s'impose.

Mais pour survivre, il faut des clients et pour avoir des clients, il faut satisfaire leurs besoins. Donc, l'impératif de la survie passe par le marché. Or, le marché n'est pas assuré. Il change. Des concurrents plus forts l'envahissent. Sallenave (1984) pense que la combinaison de ces facteurs requiert de la petite entreprise une certaine aisance de mouvement et une plus grande combativité.

Le succès, en dépit de certains événements hasardeux, n'arrive qu'à ceux qui veulent le chercher. Comme les dirigeants de la petite entreprise recherchent ardemment le succès, ils devraient aspirer à survivre mais pas dans la misère mais plutôt avec distinction et élégance.

La survie n'est jamais assurée, une chose acquise. La petite entreprise doit batailler dure pour la maintenir et quand les menaces ne sont pas immédiates, elle peut penser à la croissance et au développement.

2.2.2.2 La croissance

L'entreprise qui songe à croître doit en avoir les moyens et la compétence requise, c'est ce que souligne Peterson (1978), d'après une étude de Bernholtz et Rives qui montre que la croissance peut être dangereuse et provoquer des mauvaises surprises pour quiconque s'y lance sans préparation. Meyer (1971) distingue la croissance relative, absolue, la croissance des ventes, des actifs, du personnel. La croissance peut être interne ou externe selon qu'elle est le résultat de l'action des agents internes à l'entreprise ou selon qu'elle résulte d'une acquisition, d'une fusion, d'une filiale commune, etc. Bref, la croissance externe provient de la collaboration entre deux entreprises qui, au départ, constituaient deux entités distinctes. La croissance interne se fait surtout et principalement grâce à l'innovation, à la combativité des membres d'une entreprise.

Parlant de combativité d'une organisation, on évoque surtout la volonté de lutter ainsi que la force de le faire. Et quand on n'a pas la force, comme c'est le cas de la petite entreprise, il faut, selon Sallenave (1984) avoir le courage et la ruse de son côté. Une meilleure perception, rapidité de décision et d'exécution ainsi que par l'innovation qui devient ainsi l'arme pour la petite entreprise pour travailler à sa survie et à sa croissance. Nous allons maintenant voir ce qu'est l'innovation ainsi que la façon dont la P.M.E. pourrait en tirer partie.

2.3 La théorie de l'innovation

2.3.1 Notion de l'innovation

Selon Normann (1981) et Tessier (1971) une entreprise doit pour croître, assurer un renouvellement de ses formules d'exploitation. C'est aussi l'avis de l'OCDE quand elle affirme qu'en raison de la diminution des ventes et de l'érosion des prix de ses anciens produits une entreprise doit chercher des solutions pour ne pas dépérir. Pour ce faire, elle doit procéder à des changements relativement mineurs de ses anciens produits pour leur donner une nouvelle image et les faire correspondre aux exigences du marché. En outre, elle doit lancer de nouveaux produits en vue de maintenir ses objectifs de croissance. Par ces améliorations et ces nouveaux produits, l'entreprise vise à revitaliser ses anciens produits, à remplacer ceux qui sont devenus désuets, à répondre à de nouveaux besoins et à préparer son avenir. D'autre part, l'entreprise peut aussi effectuer des changements dans le processus de production ainsi que dans le type de clientèle-cible. Ces changements peuvent être effectués en même temps ou séparément dépendamment des besoins de l'entreprise.

Nous allons nous intéresser principalement à l'innovation de produit tout en gardant à l'esprit qu'au sein d'une organisation tout doit se tenir. Dans les paragraphes suivants, nous allons parler des catégories d'innovation, du pourquoi de l'innovation, de l'innovation et de la P.M.E. et puis des facteurs qui influencent la capacité d'innovation. Cependant avant d'aborder ces différents points, définissons d'abord l'innovation.

L'innovation peut être conçue comme étant tout changement ou toute nouvelle combinaison affectant le marché ou le produit d'une entreprise ou sa technique. Barreyre (1975) la définit comme un processus dont l'aboutissement est une réalisation originale qui comporte des attributs créateurs de valeur: un nouveau produit, un nouveau procédé, un nouveau système révèlent ainsi une utilité sociale lorsqu'ils apportent plus de commodité, de confort, de sécurité, d'énergie, de qualité esthétique, etc.

Au niveau de l'entreprise, le concept d'innovation de produit recouvre tant les changements introduits dans les produits existants que l'introduction de produits nouveaux. Ces derniers pouvant également être nouveaux pour l'industrie.

Pour Helfer et Orsoni (1981), l'innovation s'inscrit dans un processus allant du simple ajout d'un élément nouveau, mais mineur, à un produit existant à la révolution de la découverte d'un produit qui, jusqu'alors, était inexistant.

On remarque que l'innovation de produit réfère à l'introduction de nouveaux attributs aux produits existants, à l'ajout de nouvelles lignes de produits qui peuvent être voisins ou étrangers à la production de base de l'entreprise. On peut donc distinguer trois genres d'innovation: la modification des produits existants, l'ajout de produits qui sont nouveaux pour l'entreprise et non pour l'industrie et enfin l'introduction de produits nouveaux tant pour l'entreprise que pour l'industrie. On peut également faire d'autres distinctions comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant.

2.3.2 Catégories d'innovation

Suivant les critères qu'on choisit on peut distinguer différentes catégories d'innovations. Ainsi, on peut distinguer avec Barreyre (1975), des innovations à dominante organisationnelle, commerciale, institutionnelle, technologique ou suivant d'autres critères on peut les distinguer suivant l'ampleur ou la profondeur du changement et ainsi on parle d'innovation radicale ou absolue et d'innovation «variation» ou innovation relative qui peut être une modification du produit que l'entreprise fabrique ou au contraire l'adoption d'un produit qui était fabriqué ailleurs. En jouant sur la notion de nouveauté du produit, du marché et de la technique, Rothwell et Zegveld (1982) distinguent six catégories d'innovation.

Steele (1975) distingue l'innovation selon son origine. Ainsi, il parle de l'innovation induite par la demande et de l'innovation provoquée par l'offre («demand-induced innovation» et «supply-pushed innovation»).

2.3.2.1 L'innovation déclenchée par la demande

Steele dit que cette innovation est généralement d'origine externe et qu'elle répond à un problème exprimé par les partenaires de l'entreprise. C'est surtout la demande des principaux clients qui est la plus considérée car on lui attribue de bonnes perspectives d'avenir. En effet, le besoin auquel on veut répondre est circonscrit et bien identifié, et il devient plus aisé de lui trouver une réponse satisfaisante. Une telle façon de fonctionner présente un avantage pour l'en-

prise, surtout la petite, car le risque relié au nouveau produit ainsi mis au point est minimisé; le marché ou la clientèle joue le plus grand rôle et l'entreprise en question ne fait que suivre les aspirations exprimées. Mais ce comportement, ce rôle passif, risque de scléroser l'organisation à long terme, s'il continue d'en faire un modèle de conduite. La sensibilité (capacité de perception) de l'entreprise aux aspirations non clairement exprimées et canalisées vers elle peut être réduite et c'est alors la survie de l'entreprise qui est en jeu. En outre selon Steele (1975) une autre conséquence non négligeable d'une telle politique serait l'éviction d'individus créatifs. Ces derniers, voyant l'organisation privilégier les idées en provenance de l'extérieur, leurs initiatives mal reçues ou pas très bien soutenues, pourraient voir leur frustration grandir et alors décider de quitter l'organisation ou adopter d'autres mécanismes de défense comme le repli, le manque de motivation, etc.

2.3.2.2 Le «supply pushed-innovation»

Ce sont principalement des changements dont l'acteur important est l'entreprise. Contrairement au cas précédent où les changements sont le résultat de la sollicitation des autres partenaires, il s'agit maintenant de parcourir le chemin en sens inverse. L'entreprise conçoit et initie le changement, elle introduit d'elle-même les modifications dans le produit et ensuite le propose à ses partenaires. Comme on le constate, c'est un changement de fusil d'épaule par rapport à la situation précédente et les avantages du premier modèle deviennent les désavantages pour l'autre et vice versa. C'est à

l'entreprise de faire un choix équilibré pour mieux se développer. Mais pourquoi les entreprises innoveraient-elles? Ayant de répondre à la question, soulignons que beaucoup d'études empiriques (tableau 2.8) ont montré que ce sont souvent les besoins de la production et du marché qui vont déterminer l'entreprise à adopter une innovation alors que les possibilités techniques agissent avec moins de force. Soulignons aussi d'après l'OCDE (1971), que les possibilités techniques entraînent souvent des innovations radicales alors qu'elles sont incrémentalistes quand elles répondent aux besoins de la production et du marché.

2.3.3 Les raisons de l'innovation

Pour Rothberg (1976) deux raisons peuvent inciter les entreprises à procéder à l'innovation:

To replace or supplement its existing offerings in their present market.

To serve new markets defined in terms of customer benefits or geography. (Rothberg, 1976, p.4).

Pour Mueller (1972), se référant à T. Leavitt, l'innovation est une composante de l'entreprise. En effet, cette dernière se définit en fonction des besoins du marché qu'elle veut desservir, or ce marché est devenu de plus en plus instable et changeant. Pour respecter sa vocation, elle n'a pas d'autres choix pour s'assurer la fidélité de la clientèle. L'innovation devient la matérialisation de l'orientation client de l'entreprise.

Il pense aussi que l'innovation est un bon moyen de promotion pour les employés et pour l'entreprise. Elle peut aussi résulter du hasard ou du besoin d'atteindre l'excellence, la perfection, la supériorité, la domination du segment. Elle peut aussi résulter de la responsabilité sociale de l'entreprise de bien utiliser les ressources, et comme le dit Rigny (1973) des raisons psycho-sociales ainsi que le profit.

TABLEAU 2.8

Importance relative des possibilités techniques et de la connaissance de la production ou les besoins du marché comme source d'innovation: comparaison de quelques recherches empiriques.

Auteur	Type d'innovation	% d'innovation où le facteur-clé est:	
		Possibilités techniques	Besoins de la production et du marché
Myers&Marquis (1969)	I. commercialisées avec succès dans les chemins de fer, les fournitures pour chemins de fer, bâtiment, calculateurs électroniques et les industries fournissant les calculateurs. n = (439)	22	78
Carter&Williams (1957)	Entreprises manufacturières britanniques. n = (137)	27	73
Sherwin&Isenson (1967)	Progrès techniques incorporés dans vingt systèmes d'armement très avancés. n = (710)	34	61
Baker et al (1967)	Idées conçues dans une division de R & D laboratoire n = (300)	23	77
Langrish (1969)	Prix de la reine pour le développement d'innovations au Royaume-Uni. n = (84)	34	66
Materials and Advisory Board (1966)	Innovations dans la science et la technologie des matériaux, chacune étant basée sur de nombreux progrès techniques. n = (10)	10	90
Utterback (1970)	Nouveaux instruments scientifiques. n = (32)	25	75
Battelle (1973)	Importantes innovations du 20e siècle. n = (10)	Dans 87% des 533 découvertes, ce fut l'opportunité technique qui conduisit à l'innovation et dans 69% la connaissance du besoin fut un facteur important.	

Source: F. Prakke (extrait de l'OCDE, l'innovation dans les petites et moyennes entreprises, 1982, p. 27).

Au niveau des justifications psycho-sociales, Rigny fait appel à une certaine disposition d'esprit des gens, à leurs caractéristiques psycho-sociologiques qui les orientent vers la recherche de nouvelles voies. Cette recherche pouvant être motivée par l'existence de problèmes auxquels l'individu fait face ou au contraire, pouvant résulter d'un certain processus non dirigé vers un but particulier mais au cours duquel l'individu expérimentant avec des éléments à sa disposition peut aboutir à des résultats intéressants non encore exploités auparavant. On peut présumer que l'innovation requiert donc un certain intérêt pour le consommateur et pour la technique. Quant au profit comme mobile de l'innovation, Rigny l'analyse suivant trois axes:

- la perspective de Schumpeter;
- la concurrence;
- et l'axe de la plus grande satisfaction du client.

Les justifications d'ordre institutionnel et psychologique tiennent en considération le fait que l'entreprise regroupe un grand nombre d'individus qui peuvent communiquer sans contraintes alors que la société, au contraire, a évolué vers un individualisme qui est en train de s'ériger en norme. L'entreprise devient donc le lieu d'épanouissement et de réalisation des individus qui la composent. Elle doit toujours, selon Rigny, pour justifier son intégration dans le tissu social et institutionnel, mettre à la disposition des individus une structure qui accepte facilement les idées nouvelles. Elle doit aussi, par ses actions et ses idées, participer au processus d'échange et ainsi aider à reformuler la société en facilitant l'émergence d'autres valeurs, d'autres concepts pour le progrès social.

En conclusion, nous pouvons dire que l'innovation trouve ses motifs dans la recherche de la survie par la quête du profit dû à la satisfaction du consommateur. Les autres mobiles comme le bon usage des ressources, la responsabilité sociale, sont peut-être intéressants mais nous paraissent secondaires parce qu'éloignés des préoccupations immédiates. L'innovation sert donc à assurer tant la survie que la croissance. Elle devrait être ou constituer l'un des atouts de la P.M.E. dans la lutte contre la concurrence des grandes entreprises.

Normann (1981) fait état d'une observation faite sur de nombreuses entreprises et qui montre qu'elles ont tendance, au cours de leur cycle de croissance, à recourir d'abord aux variations dans le produit avant de procéder aux réorientations des formules d'exploitation. C'est ainsi qu'elles parviennent à consolider leur base et à promouvoir leur compétence pour dominer un territoire donné. Nous partageons cet avis de Uytterhoeven et al (1977) comme quoi:

New products may be seen as competitive weapons to differentiate one's strategy from that of competitors or as responses to new market needs or even as effort to create markets. (Uytterhoeven et al. 1977, p. 28)

Le lancement de nouveaux produits peut d'ailleurs être perçu comme faisant partie de la vie même de l'entreprise dans la mesure où rares sont les produits qui font le succès de l'entreprise et restent rentables sur une longue période. Ce serait la raison pour laquelle l'entreprise, observée sous l'angle produit, évolue à travers beaucoup de phases allant de la mono-production à la multi-production toujours à la recherche de secteurs où l'on peut survivre mais élégamment. (Léontides (1980) distingue la phase du produit unique, la phase de la dominance

d'une activité de base, la phase des activités voisines et celles des activités non reliées).

Dans le paragraphe suivant, on va explorer les facteurs qui peuvent prédisposer une entreprise à adopter ou à lancer de nouveaux produits.

2.3.4 Facteurs qui influencent la capacité d'innovation de l'entreprise

La capacité d'innovation d'une entreprise peut être déterminée par plusieurs variables. Miller (1975) pense que les variables pouvant affecter le processus d'innovation sont le comportement des individus et des groupes, les conditions internes de l'entreprise comme la structure formelle et informelle, et les conditions externes comme l'assistance gouvernementale, le marché, l'état des connaissances. Miller (1975) parle aussi des constatations effectuées par Likert et Stalker et Burns.

Pour Likert (1967), les organisations participatives témoignent d'une supériorité sur les organisations autoritaires pour ce qui a trait à l'innovation. Stalker et Burns (1961) ont constaté que les organisations mécaniques privilégient les moyens par rapport aux fins et perdent de leur adaptabilité alors que les organisations organiques permettent l'adaptation des moyens aux objectifs dans un environnement plus turbulent et sont donc plus susceptibles de procéder aux innovations.

Selon Utterback (1974) il est sous-entendu que la capacité d'innover d'une firme peut dépendre de nombreux facteurs. En effet, il affirme que l'environnement économique, social, les facteurs politiques, l'état de développement de la technologie et les informations relatives à la technologie peuvent influencer le potentiel pour innover. Il continue:

Barriers to flow of people and information between the firm and its environment will limit its knowledge of social and market needs, new and existing technology, and government programs, incentives, and regulations, thus limiting the potential for innovation as seen by the firm. (Utterback, 1974,P.30).

Ce potentiel pour innover dépend en outre des caractéristiques propres à l'organisation, notamment ses ressources, le personnel, son modèle de communication et de prise de décision,... Rothberg (1976) pense que les forces de l'environnement comme la compétition, le marché ou la clientèle, la technologie, la politique gouvernementale peuvent influencer sur l'innovation dans le produit.

Dans un document de l'O.C.D.E., «Conditions du succès de l'innovation technologique», on affirme que si certaines entreprises innovent et d'autres pas, c'est surtout une question de la compétence des organes de gestion et des autres facteurs qu'on regroupe en trois groupes:

- le marché;
- les possibilités technologiques;
- la gestion.

La P.M.E., comme toute entreprise, est une organisation, un système ouvert. Elle utilise des éléments tirés de son environnement et, en retour, restitue à l'environnement le résultat du processus de transformation auquel elle soumet les intrants. Cela revient à dire que la P.M.E. en tant qu'entité ayant des objectifs à atteindre se trouve impliquée dans un processus d'échange permanent avec son entourage et que ce processus requiert de très fortes interactions. C'est dans le cadre de ce processus d'échange qui nécessite des adaptations, des ajustements, que la P.M.E. peut être appelée ou peut juger nécessaire de procéder à des actions visant soit à améliorer la manipulation des intrants, le processus d'acquisition ou de transformation ou encore à modifier, soit en qualité ou en quantité, les extrants.

Les différentes actions entreprises pour améliorer la situation peuvent porter sur le processus de production (les procédés), sur le produit ou sur le marché de l'entreprise. Ces changements doivent être envisagés dans l'optique de la contribution à la survie et à la croissance de l'entreprise. Une multitude de facteurs influencent l'entreprise pour recourir ou pour adopter une innovation de produits ou de processus. Il est difficile d'en faire un recensement exhaustif, néanmoins les principaux ont attiré l'attention de certains auteurs.

Barreyre (1975) dit qu'un certain nombre de tendances se dégagent de multiples observations permettant d'expliquer le phénomène de l'innovation technologique (produit et procédé) et d'inventorier les paramètres qui, indubitablement, déterminent sa probabilité d'occurrence et de succès; en particulier dans les entreprises industrielles. Ainsi, il affirme que certains tiennent aux personnalités qui composent l'entreprise au type de structure et à la manière dont l'entreprise est dirigée (le style de direction). D'autres sont reliés à la conjoncture externe de l'entreprise, à son environnement externe. Partant de cette distinction, il classe ces facteurs en deux catégories, ceux endogènes et ceux exogènes.

D'autres comme Galbraith (1982), Mueller (1972), Nystrom (1979), Miller (1975) insistent sur le personnel que ce soit au niveau collectif ou individuel. Les entreprises innovatrices insistent sur la compétence du personnel (formation et expérience). Ces entreprises témoignent d'une préoccupation pour le marché et pour les besoins de consommateur (Mueller (1972), Barreyre (1975), Nystrom (1979), Utterback (1974), Marquis (1969)). Ces auteurs qu'on peut retrouver

et au contexte extérieur de l'entreprise; son environnement externe.

La P.M.E. peut réagir face aux aléas de l'environnement externe mais peut difficilement l'influencer ou encore moins le déterminer. Il ne reste au dirigeant de la P.M.E. qu'à axer ses efforts sur les variables internes qu'il peut contrôler. C'est pourquoi une grande attention sera accordée au modèle de Galbraith (1982) dans ce travail. D'ailleurs, ce modèle aura inspiré la répartition des chapitres subséquents de ce travail à l'exception de celui sur l'environnement externe qui ne sera présenté d'ailleurs que de manière succincte.

Mais avant d'aborder le chapitre sur l'environnement externe en tant que facteur stimulateur de l'innovation, nous allons d'abord présenter un petit tableau récapitulatif montrant certains des facteurs que les différents auteurs ont souligné (tableau 2.9), puis nous parlerons du rôle des P.M.E. dans l'innovation.

2.3.5 Innovation et P.M.E.

Les P.M.E. de par leurs activités, constituent dans l'économie nationale, des sources d'innovation et d'emplois malgré qu'elles doivent coexister avec les grandes institutions qui masquent leur performance. Ainsi, selon L'O.C.D.E. (1982), pendant la période 69-77, par exemple, les petites unités de une à vingt personnes ont créé 317 000 emplois alors que celles de plus de vingt personnes ont connu une diminution nette de 124 000. De plus, d'après certaines recherches empiriques (tableau 2.10), les P.M.E. ont contribué significativement au progrès technologique.

dans le tableau récapitulatif (2.4), à la fin de la section parlent aussi de la structure qui doit demeurer flexible, du système de motivation qui doit soutenir ceux des employés dont la contribution est remarquable.

Baker (1975) propose un modèle très intéressant pour expliquer le comportement entrepreneurial de l'entreprise. Ce modèle se résume dans la formule suivante:

$$A = F (EC, PC, (1 - D), AR)$$

A = adoption

EC = Enabling Conditions (aptitudes organisationnelles)

PC = Precipitating Circumstances (événements catalyseurs)

I = Incentives (avantages associés à l'adoption de l'innovation)

D = Desincentives (désavantages)

AR = Attitudinal response (attitude managériale)

Le Bas (1982) mentionne l'importance de la capacité d'innover, les pressions à l'innovation et les occasions d'innover.

Carter et William (1957) soulignent l'importance d'une vision à long terme, de la volonté de considérer l'avenir car l'entreprise devient plus prompte à considérer les opportunités et à parer aux menaces.

On remarque donc que les différents facteurs évoqués par les auteurs ont traités aux caractéristiques organisationnelles (personnalité des dirigeants; la structure; un climat intérieur favorable: récompense, communication; les ressources humaines: expérience et formation, innovateur et champion de produit; l'orientation marché; etc...)

TABLEAU 2.9

Facteurs favorables à l'innovation
selon certains auteurs

Miller, R.E. (1975)	Nystrom, H. (1979)	Steiner, G.A.(Ed.) (1965)
<p>Structure organique</p> <p>Personnel (haute direction)</p> <p>Diversité de l'expérience et formation</p> <p>Ouverture de la communication (information)</p> <p>Personnel affecté aux activités d'innovation.</p>	<p>Structure matricielle</p> <p>Ouverture; Flexibilité; Tâches non formalisées.</p> <p>Individus</p> <p>Expérience et formation diversifiées</p> <p>Orientation du marché</p> <p>Forte concurrence</p> <p>Acceptation des nouveaux produits par le public</p> <p>Changements dans la technologie et forte diffusion des connaissances.</p>	<p>a) <u>Harold Guetzkow</u></p> <p>Distribution de l'autorité</p> <p>Disponibilité des ressources financières</p> <p>Communication</p> <p>Structure</p> <p>b) <u>Marvin Bower</u></p> <p>Système de valeur</p> <p>Désir de s'améliorer</p> <p>Bon climat de travail</p> <p>Structure souple</p> <p>c) <u>Merton Robert K.</u></p> <p>Hétérogénéité du personnel.</p>

TABLEAU 2.9

(Suite)

Tushman&Moore(Eds) (1982)	Galbraith, J.R.(1982)	Pierce,J.R.,Delbecq,A.L.(1977)
<p>a) <u>Utterback, J.M.</u></p> <p>Gouvernement</p> <p>Personnel: formation et expérience</p> <p>Communication (ouverture)</p> <p>Marché en expansion (espérance de profit à ct. terme)</p> <p>Besoins du consommateur (marché) connaissance du marché</p> <p>Disponibilité des ressources financières</p> <p>Structure organisationnelle</p> <p>Degré de compétition</p> <p>b) <u>Donald G. Marquis</u></p> <p>Personnel expérimenté et entraîné</p> <p>Connaissance du marché</p> <p>Communication (ouverture)</p>	<p>Tâche;</p> <p>Structure;</p> <p>Personnel;</p> <p>Système de récompense;</p> <p>Processus.</p>	<p>a) <u>au niveau de l'organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . différenciation . professionnalisme . décentralisation (degré de participation) . formalisation (degré de contrôle) . stratification(respect et préoccupations vis-à-vis du statut) . incertitude de l'environnement . taille . âge . interdépendance intra-organisationnelle. <p>b) <u>au niveau des individus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . implication et satisfaction au travail . motivation intrinsèque . degré de satisfaction pour la performance . valeurs de la direction vis-à-vis le changement.

TABLEAU 2.9

(Suite)

Barreyre, P.Y. (1975)	Baker (1975)	Carter & William(1957)
<p>Personnalité du chef d'entreprise(compétence, technique, esprit d'entreprise, esprit divergent, originalité, ouverture et largeur d'esprit)</p> <p>Système ouvert (communication)</p> <p>Décentralisation progressive des responsabilités</p> <p>Age</p> <p>Orientation marché</p> <p>Structure flexible</p> <p>Climat de coopération</p> <p>Attitude de mise en question du statu quo</p> <p>Existence d'un marché potentiel</p> <p>Culture sociale</p> <p>L'environnement technologique et commercial.</p>	<p>Attitude de l'entreprise relativement à la génération, acquisition et évaluation de l'information.</p> <p>La structure organisationnelle (moins formelle)</p> <p>Personnel: éducation et expérience.</p> <p>Volonté de la direction.</p>	<p>Haute qualité des informations reçues.</p> <p>Surveillance soutenue de sources potentielles des idées.</p> <p>Volonté de partager les connaissances.</p> <p>Ouverture sur l'extérieur.</p> <p>Efficacité des communications internes et coordination.</p> <p>Bon statut accordé à la science et à la technologie.</p> <p>Prise en considération des critères économiques (coûts et profits) dans les projets de R & D.</p> <p>Remplacement rapide des machines.</p> <p>Capacité d'attirer un personnel de talent (éducation et expérience) et l'entraîner (formation).</p> <p>Grande qualité du personnel de direction.</p> <p>Volonté de considérer l'avenir.</p> <p>Bonne politique de vente.</p>

TABLEAU 2.10

Recherches portant sur la fréquence des innovations majeures
faites par les petites entreprises
ou les inventeurs indépendants

Auteur	Type d'inventions	% d'inventions par les petites entreprises ou les inventeurs indépendants
Jewkes, Sawers, Stillerman (1958)	61 inventions et innovations importantes au 20ième siècle.	(plus de) 50
Hamberg (1963)	Inventions importantes de la décennie 1946-1955	(plus de) 67
Peck (1962)	149 inventions portant sur les techniques de l'aluminium: soudure, laminage, finissage	86
Hamberg (1963)	7 innovations importantes dans l'industrie américaine de l'acier	100
Enos (1962)	7 inventions importantes portant sur le raffinage et la craquage de pétrole	100

Source: F. Prakke (Extrait de: O.C.D.E., l'innovation dans les petites et moyennes entreprises, 1982, p.15).

Et en 1966, d'après Mueller (1972), 35% des brevets délivrés aux U.S.A. appartenaient aux grandes entreprises, 46% aux P.M.E., 25% aux particuliers et 5% aux sociétés sans but lucratif (Mueller, 1972, p.189).

2.3.5.1 Toutes les P.M.E. innoveraient-elles?

Dans une étude menée par Brisoux (1981) sur les P.M.E. manufacturières de la région de la Mauricie-Bois-Francs, au Québec, les résultats de l'enquête ont permis de constater que 32.5% d'entre elles n'avaient pas développé un nouveau produit depuis dix ans. Selon des études effectuées par les membres de l'O.C.D.E. (1982), seulement 10 à 20% des P.M.E. seraient innovatrices dans le sens restreint de l'innovation avec des variations suivant les pays. Ainsi, ce taux se situe aux environs de 33%; en général 15% en France, 39% en Australie, 10 à 15% en Allemagne. Mais il faut prendre garde au fait que souvent les critères d'identification de la P.M.E. sont différents ou que l'on considère l'innovation au sens large ou au sens restreint.

Concernant la question des brevets, par exemple, le rapport de l'O.C.D.E. (1982) souligne que peu de P.M.E. sont enclines à les rechercher même si elles ont apporté un progrès significatif à la technologie du procédé ou du produit pour de multiples raisons (complexité du processus, meilleure protection assurée par le secret du know-how, ...). Ainsi, cet organisme évalue à 40% et plus les innovations des P.M.E. qui sont introduites et ne sont pas brevetées.

Pour Utterback (1974), la petite entreprise, parce que très sensible à une quelconque modification dans ses ventes ou parce qu'elle entretient des rapports particuliers avec ses clients, est beaucoup plus en mesure de suivre l'évolution de son marché. C'est pourquoi, malgré la modestie de ses moyens, elle reste aussi innovatrice que les grandes firmes.

Larger firms do not seem to develop a greater proportion of innovations relative to their market share, than smaller firms. No consistent relationship between size of firm and number of innovations appeared in the Myers and Marquis study except, perhaps a stronger market orientation on the part of smaller firm. (Utterback, 1974, p. 31)

Il continue en disant que selon Mansfield, la taille de l'entreprise a néanmoins un certain effet sur l'innovation, surtout si on la considère avec d'autres variables structurelles. Dans le reste de ce travail, ce sont certaines de ces variables qui vont attirer notre attention. Ces variables sont l'environnement externe qui sera exploré brièvement, les pratiques de gestion surtout la planification, la structure et la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 3

Environnement des P.M.E. et innovation

3.1 Introduction

Le choix par une P.M.E. d'une stratégie de développement doit considérer le contexte environnemental car l'environnement fournit à l'entreprise des opportunités pour innover et peut également exercer des pressions sur cette dernière pour qu'elle adopte des nouveaux procédés de production ou de nouveaux produits. La nécessité de collecter toute l'information possible sur l'environnement se justifie par le fait que tout choix d'une alternative de développement à long terme doit se fonder sur des prémisses établies à partir de cette information. D'autre part, l'environnement influe sur l'implantation de la stratégie et sur la performance. La P.M.E. choisissant la stratégie d'innovation ne peut ignorer cette réalité.

Le Bas (1982) considérant l'innovation absolue, affirme que les occasions d'innover résultent par ordre décroissant, des progrès de la science et du développement prévu sur la base de la connaissance scientifique disponibles. Les pressions à l'innovation proviennent, selon lui, des firmes extérieures, principalement, c'est-à-dire la concurrence et des départements intérieurs de l'entreprise. En considérant les deux facettes de l'environnement, on peut se faire une idée de la façon dont la suite du travail est organisée dans le schéma.

ENVIRONNEMENT DE LA P.M.E.

Capacité
d'Innovation = f (facteurs de l'environnement externe et interne)

<u>Externe</u> :	Environnement technologique	(chap. 3)
	La concurrence	(chap. 3)
	Les fournisseurs et les clients	(chap. 3)
	Environnement social	(chap. 3)
	Aide gouvernementale	(chap. 3)

L'environnement externe n'étant pas au centre de nos préoccupations, nous n'en faisons qu'un léger survol puisque la P.M.E. ne peut pas l'influencer et encore moins, le déterminer.

<u>Interne</u> :	Pratiques de gestion (planification)	(chap. 4)
	Structure	(chap. 5)
	Ressources humaines	(chap. 6)
	Culture	(chap. 6)
	Système de motivation	(chap. 7)

3.2 L'environnement technologique (technologie)

Miller (1975) le définit comme étant l'ensemble des entreprises qui, dans les différentes industries, produisent de la technologie et des inventions que l'on peut appliquer aux procédés employés et aux produits fabriqués par les producteurs de tel produit ou service. C'est donc un ensemble d'acteurs produisant des stimuli ou des idées nouvelles ayant une importance potentielle pour les entreprises oeuvrant dans une industrie donnée. Ces acteurs peuvent être des concurrents, des clients, des fournisseurs, des laboratoires publics ou privés, etc.

Les entreprises, surtout dans le secteur manufacturier, doivent y attacher une grande importance pour toujours actualiser leur production et pour éviter un quelconque décalage relativement aux autres services associés au produit principal. L'importance de surveiller étroitement l'environnement technologique pour saisir toutes les opportunités possibles présentes et futures, peut être illustrée par une boutade de Mueller (1972) qui se demande s'il ne vaudrait pas mieux pour les entreprises de mettre sur pied des départements de recherche et imitation à la place de la trop classique R & D. Ceci pour dire que l'entreprise doit être ouverte et prête à tout transfert de technologie.

Pour ce faire, Naumes (1978) conseille que la petite entreprise choisisse un segment spécialisé et qu'il développe ses compétences dans ce domaine particulier. L'entrepreneur doit être en mesure de suivre l'évolution de la technologie, surtout dans son domaine et mieux encore de l'anticiper.

Cette anticipation doit se manifester dans la clairvoyance de l'entrepreneur et doit permettre à l'entreprise d'identifier les secteurs dont la technologie pourrait avoir des conséquences sur son domaine. Le peu de moyens ne permet pas d'effectuer des analyses approfondies mais des essais d'appréciation, pas nécessairement formels, peuvent aider à préparer l'entreprise pour l'avenir. En effet, certains secteurs économiques en développement rapide peuvent modifier l'évolution de la technologie dans d'autres secteurs (exemple: la bureautique, la CAO et la FAO, la robotique, le traitement d'information, électronique...). On peut souligner par exemple l'impact du plastique dans l'industrie du meuble. (O.C.D.E., 1982, p. 42-43). L'industrie de la montre a connu ces dernières années presque une révolution grâce à l'introduction des technologies qui étaient jusqu'alors étrangères les unes aux autres. (Industrie horlogère et le micro-processeur). A une moindre échelle, on peut évoquer le cas de la photographie, les rayons laser et la médecine.

Pour la petite entreprise, le salut est dans l'anticipation, sinon dans l'adaptation en essayant de tirer profit de sa flexibilité, laquelle lui permet de développer de meilleurs arguments au niveau des innovations. Comme le dit Naumes (1978), c'est grâce à sa flexibilité couplée à la propension de l'entrepreneur à prendre le risque qui a aidé la petite entreprise à développer de nouveaux produits en dépit d'une concurrence très vive de la part de l'entreprise déjà établie.

Les compétiteurs, les laboratoires, les fournisseurs, les clients et tous les autres agents maîtrisant la technologie et qui en adoptent de nouvelles rapidement, devraient constituer de bonnes cibles à surveiller.

3.3 La concurrence

Le marché met généralement en contact de nombreuses entreprises dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents. C'est pourquoi chacune essaie de déployer ses «charmes» pour attirer la part de la clientèle qui lui permettrait d'assurer sa survie ou mieux encore pour accroître son profit. A ce jeu, qui n'est pas innocent, les P.M.E. ne peuvent pas y échapper car c'est ce jury qui sanctionne les produits de l'entreprise. Une P.M.E. faisant face à la compétition, doit se poser la question sur les éléments sur lesquels porte la concurrence. Ainsi, quand il s'agit d'un oligopole, la concurrence ne portant pas essentiellement sur le prix, les entreprises se différencient en agissant davantage sur le produit. Comme le dit Amami (1981) au niveau de l'oligopole différencié, la différenciation est à la fois technique et psychologique et est renforcée par la publicité. Alors que dans les industries de concurrence monopolistique, dit Leroux (1980), il y a un grand nombre de compétiteurs qui ont une taille relativement faible. Dans une telle industrie, continue-t-il, il est facile d'entrer; la compétition s'exerce par les prix mais également par la qualité, la différenciation des produits, la localisation, les heures d'affaires,... Exemple: l'industrie du meuble, du textile.

Quant aux autres types de concurrence (le monopole, la concurrence parfaite) ils ne sont pas très intéressants pour quiconque est attiré par l'étude de la compétition comme élément stimulateur de l'innovation de produit.

La concurrence est un important outil de motivation pour l'entreprise puisqu'elle stimule, éperonne, aiguillonne les dirigeants de l'entreprise à faire preuve d'imagination. Elle met l'entreprise en alerte et la pousse à rechercher des moyens pour accroître sa profitabilité puisqu'elle estime que le compétiteur est continuellement à la recherche de moyens pour améliorer ses produits, pour augmenter sa part de marché en allant chercher une clientèle supplémentaire chez les concurrents, etc.

L'autre motivation trouve sa justification dans le fait qu'un monopole temporaire, lorsqu'une entreprise lance la première un produit, laisse à cette dernière une grande marge de manoeuvre quant à la stratégie à adopter. Elle peut choisir de vendre à un prix bas ou élevé, de distribuer son produit de manière étendue ou sélective, etc.

Ce monopole temporaire peut théoriquement permettre à la première entreprise à introduire un produit sur le marché de développer son expérience et d'abaisser les coûts en même temps qu'augmente sa production cumulée. Ainsi, elle pourrait régulièrement abaisser le prix tout en conservant sa marge de bénéfice et elle pourrait décourager les concurrents éventuels en raffinant cette politique.

Cependant comme le dit Sallenave (1984), il est difficile de définir qui est le concurrent de qui ou qui n'est pas le concurrent puisqu'avec le développement, des secteurs auparavant étrangers les uns par rapport aux autres, deviennent, par la magie de la technologie, très proches et les entreprises oeuvrant dans ces domaines commencent à compétitionner. Donc, dans le court terme, il est peut-être plus facile de considérer les produits substitués ou ceux en compétition directe mais à la longue, il

ne faut pas négliger les autres secteurs économiques.

3.4 Les fournisseurs et les clients

Les fournisseurs apportant à l'entreprise des matières premières sont ceux qui sont le plus susceptibles de provoquer des changements dans le produit de l'entreprise quand ils modifient leurs propres produits. Pour les clients, il faut suivre l'évolution de leurs goûts et l'évolution de l'économie qui peut affecter leur capacité d'achat. Quant à leur apport, ils peuvent faire à une entreprise attentive, des suggestions qu'elle peut exploiter. Nous verrons ce point plus loin.

3.5 L'environnement social

Le changement de valeurs ou d'autres modifications affectant la société peuvent engendrer de nouvelles opportunités ou requérir l'adaptation de produits existants. Mais dans ce domaine, les changements sont si subtiles et si lents à se matérialiser qu'ils sont difficiles à détecter et c'est le hasard ou l'intuition qui vont guider les décisions.

3.6 L'aide gouvernementale et l'innovation dans les P.M.E.

L'innovation est un processus qui comporte beaucoup d'incertitude et donc beaucoup de risques que la plupart des agents économiques ne peuvent supporter que difficilement. L'innovation étant le moteur du progrès économique, l'état a pris sur lui certaines responsabilités quant à la promotion de l'innovation que ce soit par des mesures fiscales, des subventions, la stimulation du capital de risque ou d'autres mesures pour encourager les acteurs économiques à manifester plus de dynamisme et d'ambition relativement au risque. Ces mesures d'encouragement cherchent à pallier à la tiédeur du secteur privé.

Ainsi l'état peut stimuler l'innovation soit par les moyens financiers ou par des services comme les laboratoires de recherche, les achats effectués auprès des entreprises du secteur privé, etc.

Schnee a mis en évidence la façon dont le gouvernement américain a soutenu l'industrie encore naissante de la défense aéro-spaciale en finançant les projets de R & D, en aidant les entreprises à élargir leur gamme de produits et à moderniser leurs équipements. Mais c'est surtout la garantie de marché qui a exercé ou a donné le coup de tremplin nécessaire au perfectionnement des produits et au décollage de cette industrie par l'adaptation des produits au domaine civil. Cet appui permet au produit en phase d'introduction de se raffermir et de s'améliorer. Quand le produit n'en est encore qu'à ses premières armes, cette demande est d'une importance cruciale. Schnee donne un autre exemple. Dans l'industrie des semi-conducteurs, dans le tout début balbutiement de cette industrie, la production était en grande partie destinée aux militaires, mais vers 1968, cette part évoluait aux environs de 37%.

Comme les militaires étaient trop exigeants au point de vue performance et que le prix n'était pas le critère fondamental de décision, les entreprises acquéraient de l'expérience et l'expertise nécessaires leur permettant d'abaisser des coûts pour rendre leurs produits accessibles à d'autres secteurs plus conscients du facteur coût.

3.6.1 Soutien à la concurrence et émergence de nouvelles entreprises

Le gouvernement peut jouer un rôle-clé dans la stimulation de la concurrence en permettant à des entreprises ayant des compétences techniques ou technologiques de progresser sur le terrain des applications en dépit du manque de ressources qui peut les affecter. Mais c'est souvent des entreprises offrant de meilleures perspectives de développement technologique qui sont les enfants chéris des programmes gouvernementaux.

A ce titre, il devient le garant d'une recherche de l'efficacité en permettant aux utilisateurs d'effectuer leur choix parmi une gamme plus étendue de produits disponibles grâce à l'entrée de nouvelles entreprises sous le regard bienveillant de l'autorité qui cherche à éviter la montée des monopoles de fait (cas de la loi anti-trust, par exemple).

Cette préoccupation se reflète dans divers soutiens apportés par le gouvernement aux jeunes entreprises encore naissantes pour faciliter leur intégration au circuit économique à cause de la grande fragilité des entreprises à l'étape de lancement.

3.6.2 Impact sur la technologie

Dans le domaine de la haute technologie surtout, le «learning by doing» est capital pour le futur, car avec l'expérience on peut envisager d'autres issues ou trouver de nouvelles applications. Et ces nouvelles voies ne peuvent être accessibles que parce que l'entreprise dispose d'un certain niveau de demande de base qui lui permet d'envisager la poursuite de ses activités.

Il ne faut pas aussi perdre de vue le fait que dans certaines fonctions, le gouvernement doit être à l'avant-garde; de là de nombreuses exigences au point de vue qualité et performance qui orientent ses choix et incitent les entreprises à déployer leurs ressources pour être dans le peloton de tête pour proposer un produit nouveau ou amélioré, susceptible de charmer les décideurs voire même de les surprendre par leurs propriétés.

3.6.3 Impact sur la main d'oeuvre

En effectuant les achats qui permettent à l'entreprise de se bâtir une certaine crédibilité, en jouant le rôle de l'acheteur innovateur, il (le gouvernement) permet à la firme de se doter d'une expérience dont l'utilité sera essentielle pour l'amélioration des performances.

D'autre part, les programmes gouvernementaux constituent souvent une véritable mine d'opportunités permettant aux entreprises une expansion de leurs activités ou la naissance d'entreprises pour satisfaire aux besoins ainsi identifiés. De par ses activités de R & D, les

organismes gouvernementaux peuvent fournir un bon terrain de développement des compétences desquelles le secteur privé peut puiser celles qui lui manquent pour bâtir une équipe qui s'occupera de l'orientation à long terme de la firme. Cette mobilité des employés qui peuvent changer d'organisation pour rejoindre d'autres offrant de meilleures perspectives peut inciter les employés de laboratoires de l'état à rejoindre le secteur privé. Le gouvernement devrait stimuler cette mobilité surtout en faveur des P.M.E.

3.6.4 Les informations que peuvent fournir les organismes gouvernementaux

La concurrence est devenue internationale et chaque nation cherche à se spécialiser dans un domaine où elle peut avoir des avantages pour essayer de maintenir une certaine compétitivité de ses produits grâce à l'innovation et à la créativité.

Le gouvernement, de par les nombreuses données qu'il récolte tant sur l'environnement économique (compétiteurs, les licences, les ventes, les différents produits vendus, ...) que sur l'environnement social (taux de rémunération, qualification des employés, ...), devient un partenaire indispensable pour toute organisation désireuse d'élaborer une stratégie résultant d'un processus décisionnel éclairé.

3.6.5 Un exemple: le cas du Canada

L'O.C.D.E. dans "L'innovation dans les petites et moyennes entreprises", a répertorié les mesures que les états membres ont mis en marche pour aider les P.M.E. à développer et à exploiter leurs capacités d'innovation. Pour le Canada, différentes mesures sont mentionnées.

On peut citer le programme de développement industriel et régional, le programme de prêt aux petites entreprises, le crédit d'impôt pour la recherche et le développement. D'autres programmes sont gérés par l'intermédiaire de certains organismes comme la Banque Fédérale de Développement, l'Office Canadien de Renouveau Industriel, le Conseil National de la Recherche du Canada, l'Agence Canadienne de Développement International.

3.7 Conclusion

La P.M.E. doit rester ouverte à son environnement car elle en dépend. Le gouvernement peut stimuler les petites entreprises de diverses façons pour les aider à innover.

Maïs, selon l'O.C.D.E. dans "L'innovation dans les petites et moyennes entreprises", la solution des problèmes de la gestion de l'innovation dans la petite entreprise relève moins de la diffusion des techniques de gestion, de créativité, de marketing que d'actions sur le climat et les structures institutionnelles. Le gouvernement devrait valoriser la personnalité de l'innovateur-entrepreneur, fournir des informations et autres structures d'écoute et de conseil ainsi que mobiliser et associer les compétences pour stimuler les petites entreprises.

C'est également l'avis exprimé par Sweeney (1982) quand il écrit que

L'objectif des politiques des pouvoirs publics devrait être le développement d'une culture technique plus propice à la création d'entreprise et à la survie des nouvelles entreprises. Toute création d'entreprise passe, selon Baroin (1984), par l'innovation puisqu'elle constitue le seul moyen pour l'entrepreneur de s'introduire sur le marché.

Au niveau interne, la petite entreprise doit développer une structure souple, flexible et ouverte sur son environnement en vue de profiter des opportunités induites par les changements dans les diverses composantes ou de parer aux menaces au cas où les changements ne sont pas que favorables. Elle doit donc rechercher des informations sur son environnement externe pour s'y adapter et agir sur son environnement interne pour le sensibiliser aux impératifs de l'innovation. Nous croyons que tout changement ne réussit que dans la mesure où les structures d'accueil sont favorables. C'est pourquoi nous pensons que même si l'état devait adopter des mesures d'encouragement, il faut que les P.M.E. sensibilisent leurs composantes pour soutenir cette politique orientée vers le développement par l'innovation. C'est la raison pour laquelle nous allons nous intéresser aux variables internes de la P.M.E.

CHAPITRE 4

Intégrer l'innovation dans la planification

4.0 Introduction

Pour promouvoir l'innovation au sein d'une entreprise, il faut que tous ses organes soient partie prenante pour cette cause et s'engagent énergiquement afin d'en assurer le succès. L'innovation doit s'intégrer dans le processus managérial, dont le dirigeant est l'animateur et le catalyseur, et faire partie des activités tant quotidiennes qu'à long terme. En parlant du processus managérial, nous voulons souligner la nécessité que dans les activités de planification, d'organisation ou de contrôle, on réserve une place, si minime soit-elle, aux autres perspectives, aux autres alternatives de développement. Une entreprise qui va se développer avec cette ouverture d'esprit sera plus prompte à adopter des changements et à se remettre facilement en question dans ses pratiques et dans ses choix. Nous allons insister surtout sur la planification de produits, sur la structure que devrait adopter une P.M.E. dans le but de favoriser l'innovation ainsi que sur l'importance de sensibiliser le personnel oeuvrant dans cette structure. Mais d'abord, jetons un coup d'oeil sur la planification dans une perspective de promotion de l'innovation.

4.1 Aperçu sur la planification dans la P.M.E.

Thurston (1984) et Stoner (1983) font remarquer qu'il est délicat de parler de la planification dans la P.M.E. parce que le contexte n'est pas favorable à cause de nombreuses contraintes. On peut citer parmi ces dernières, le manque de temps, de compétence, d'intérêt, l'ignorance des avantages d'un tel processus de fonctionnement qu'on associe facilement avec la grande entreprise.

Dans son étude Stoner (1983) a constaté qu'un grand nombre de firmes avaient des pratiques de planification mais que les entreprises n'en tenaient pas compte. En outre, rares étaient les entreprises qui mettaient leurs plans en documents écrits. La plupart des entreprises consultées avaient des objectifs à court terme et quelques-unes des plans à long terme.

La planification repose sur des objectifs et doit aboutir à la construction d'un plan directeur qui va guider les actions de l'entreprise. Elle doit être flexible et elle se base sur toutes les informations recueillies sur l'environnement. Il faut reconnaître néanmoins que les dirigeants des P.M.E. demeurent intuitifs et analytiques plutôt que synthétiques comme le disent Horovitz et Xardel (1977) et que donc ils accordent peu d'importance à tout le processus de planification.

Cependant, il faut diffuser ce processus car plus l'entreprise est en phase de croissance plus elle a tendance à vouloir limiter les incertitudes entourant ses activités en recourant à la planification.

4.2 Planification et innovation

Alors que l'innovation semble principalement résulter du hasard, la planification requiert souvent des activités qui soient prévisibles.

La planification en tant qu'exercice de réflexion sur l'avenir de l'entreprise, peut stimuler la recherche d'activités nouvelles pour compléter la gamme déjà exploitée ou pour améliorer la position stratégique de l'entreprise sur le marché. Steiner (1967) propose une procédure qui nous a semblé très intéressante. Cette méthode est très simple et peut s'avérer fort utile surtout au niveau des P.M.E. pour les inciter à penser aux alternatives quant à leur avenir. Elle consiste à demander à l'entrepreneur ou au dirigeant d'une entreprise s'il a déjà établi des objectifs de vente pour le futur (exemple: période de cinq ans) dans le cadre de son expansion. Après, on revient à l'analyse de la situation actuelle pour évaluer dans quelle mesure les produits actuels permettront d'atteindre ces objectifs. On se pose des questions sur l'avenir des produits actuels et on recherche les modifications que l'on pourrait apporter pour les relancer, on évalue les modifications qui vont ou pourraient affecter le marché de l'entreprise pour rechercher des alternatives de solution. On envisage les alternatives concernant les nouveaux produits que l'entreprise pourrait ajouter à sa gamme afin de réaliser ses objectifs de croissance.

Envisager de nouveaux produits ou des modifications possibles doit conduire l'entreprise à évaluer les compétences requises en fonction de celles dont elle dispose ainsi que les conséquences sur ses ressources tant matérielles que financières. Toutes les alternatives sont explorées

et évaluées puis l'entreprise effectue des choix quant à ses perspectives de développement. Cette méthode, genre arbre de décision, donne l'impression d'être moins complexe tout en restant systématique et fort pratique et en permettant à l'entreprise d'avoir une vision large et une mentalité orientée vers le futur.

En réfléchissant aux questions concernant l'avenir de l'entreprise, la direction se prépare à saisir les opportunités et à veiller à sa survie. Cette vision influe sur le présent à travers les activités opérationnelles quotidiennes qui sont exécutées en fonction des aspirations à long ou moyen terme de l'entreprise. En déterminant ses priorités, l'entreprise peut y concentrer ses énergies et ses efforts et peut ainsi améliorer la perception de toutes les modifications capables d'affecter ses intérêts. Ainsi donc la volonté de considérer le futur peut amener l'entreprise à être alerte et vigilante dans le but de réaliser les objectifs qu'elle poursuit.

Naumes (1978) affirme que la question concernant les produits doit être traitée avec privilège. L'entreprise a intérêt à les mettre régulièrement en question quant à leur qualité, leur pertinence quant à la satisfaction des besoins du consommateur, leur évolution par rapport aux produits concurrents. Elle doit également les questionner quant à leur contribution aux objectifs de vente et de rentabilité afin d'apprécier s'il faut les améliorer ou les remplacer. Certaines entreprises en arrivent même à adopter une politique systématique d'élimination de produits non performants comme le révèle une étude menée par Francis Salermo (1983).

Thurston (1984) conseille aux dirigeants des P.M.E. d'éviter de concentrer leurs efforts sur des cycles très longs dans leur planification et d'élaborer des plans pour chaque facette de leur entreprise (finance, produit, production, etc.). C'est la planification de produit qui va attirer notre attention.

4.3 La planification de produit

La planification de produit s'intègre dans un processus plus global de planification stratégique dont l'objectif serait, selon George S. Day (1975), l'élaboration d'un plan à long terme qui permettra à l'entreprise de s'assurer de l'orientation de ses activités.

Il déclare:

The desired output of the strategic planning process is a long run plan "that will produce an attractive growth rate and a high rate of return on investment by achieving a market position so advantageous that competitors can retaliate only over an extended time period at a prohibitive cost. (Day, 1975, p.62)

Pour Pessemier (1982) la planification de produit répond aux impératifs stratégiques de l'entreprise. Elle doit considérer les ressources disponibles et les opportunités pour établir les domaines d'activités auxquels elle va consacrer son attention.

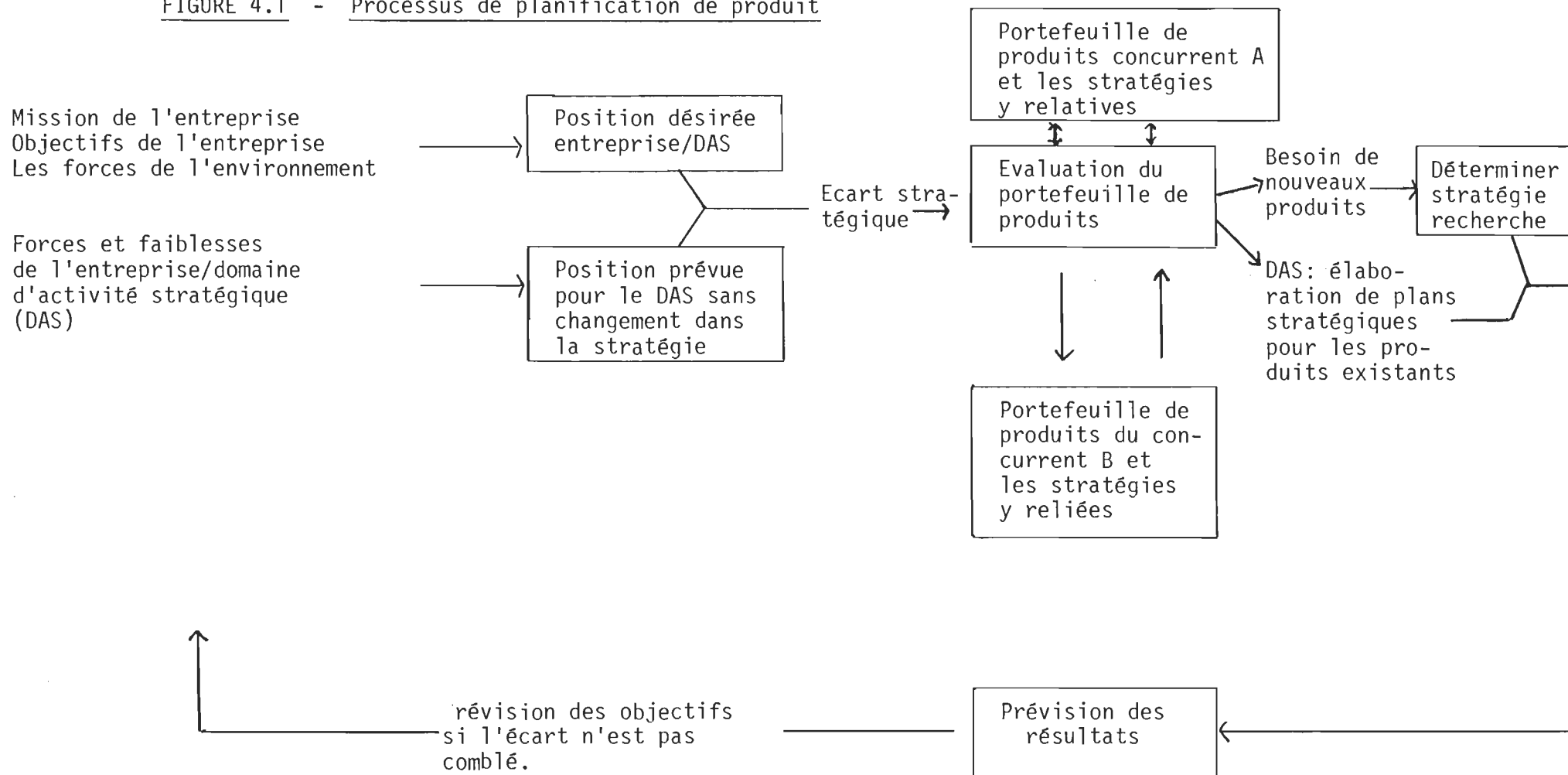
Les points qui seront abordés dans les paragraphes suivants ont trait aux étapes du processus de planification de produit, à l'analyse du domaine d'activités, aux méthodes pour trouver de nouveaux produits et finalement au cycle de vie du produit.

La planification de produit est un processus très exigeant et qui comprend selon Day, de nombreuses phases qui varient suivant les auteurs. Quant à lui, il subdivise la planification de produit en phases suivantes:

- Mission du domaine d'activité stratégique;
- Les objectifs à atteindre pour l'entreprise ou pour le domaine d'activité. Donc, spécifier la position que l'on désire atteindre relativement aux ventes, au profit, la part de marché,...
- Analyse de l'environnement - établir les prémisses, déterminer les menaces et les opportunités.
- Etat des forces, des faiblesses et des problèmes de l'entreprise ou du domaine stratégique d'activité en relation avec les principaux compétiteurs.
- Déterminer l'écart entre la position désirée et la position prévue.
- Rechercher les alternatives pour combler l'écart.
- Trouver les ressources nécessaires qui seront utilisées pour l'implantation de la solution choisie.

Tout ce processus est illustré par Day (1975) dans le schéma suivant:

FIGURE 4.1 - Processus de planification de produit



SOURCE: George S. Day. A strategic perspective on product planning. In M. L. Tushman et W.L. Moore Readings in the management of innovation, 1982, p. 255 (traduction libre).

4.3.1 L'analyse du domaine stratégique d'activité

Le dirigeant d'une entreprise répond à la question de savoir son domaine d'activité en évoquant le produit ou le service offert par son entreprise, soit en définissant le marché sur lequel elle opère. Ce concept de domaine d'activité est fort important dans le cadre de la planification de produit où il joue un rôle pivot.

La notion de domaine stratégique varie d'auteur en auteur comme le dit Sallenave (1984). Glueck (1980) la définit ainsi:

A strategic business unit (S.B.U.) is an operating division of a firm which serves a distinct product-market segment or a well defined set of customers or a geographic area. The S.B.U. is given the authority to make its own strategic decisions within corporate guidelines as long as it meets corporate objectives». (Glueck, 1980, p. 8).

On remarque que cette définition insiste sur le produit et le marché et va dans le même sens que celui que préconise Sallenave quand il affirme que les produits et les marchés sont indissociables et que du point de vue du marketing les uns n'existent que par rapport aux autres. Il continue en disant que la gestion des produits ne peut se concevoir sans intégrer la dimension marché et que c'est l'ensemble produit-marché qu'il faut gérer.

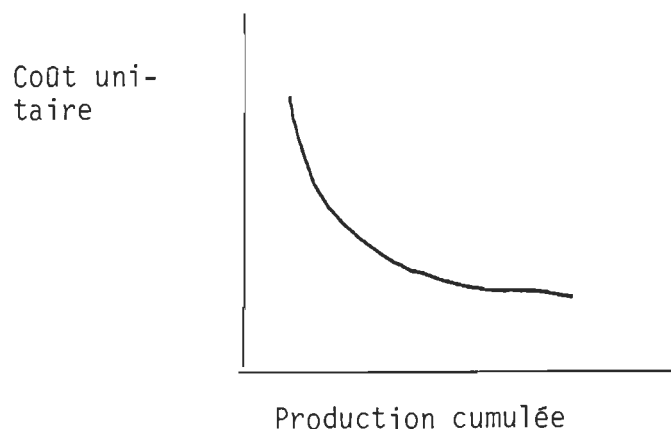
Il définit le domaine stratégique d'activité comme étant un ensemble de domaines offrant des caractéristiques semblables et requérant des stratégies similaires. Un domaine ou couple produit-marché fait référence au produit vendu par une entreprise sur un marché donné.

Un domaine stratégique ou un segment stratégique sont des concepts tournant autour du couple produit-marché visant à permettre une bonne analyse stratégique des activités de l'entreprise pour décider des actions à adopter. Nous allons présenter deux sortes de méthodes qui sont souvent très employées en vue de faire une analyse du portefeuille. Il s'agit de la méthode du Boston Consulting Group et la méthode Arthur D. Little (B.C.G. et A.D.L.). Ce ne sont pas cependant les seules méthodes d'analyses comme nous le verrons plus loin.

4.3.1.1 La méthode du B.C.G.

Elle insiste sur la part de marché et le portefeuille de produit. La part de marché est une variable très importante pour l'entreprise puisqu'elle semble très déterminante pour la profitabilité de l'entreprise. En effet, une plus grande part de marché conduit à un abaissement rapide des coûts de production et donc toute entreprise détenant une part de marché relative plus importante par rapport à une autre réalise un plus grand bénéfice.

Cette relation coût-quantité produite se présente comme suit:



Les coûts unitaires diminuent d'un pourcentage toujours identique à chaque doublement de l'expérience selon une étude du B.C.G. et que donc toute entreprise qui peut augmenter sa part de marché va encourir des coûts moyens qui vont aller en décroissant.

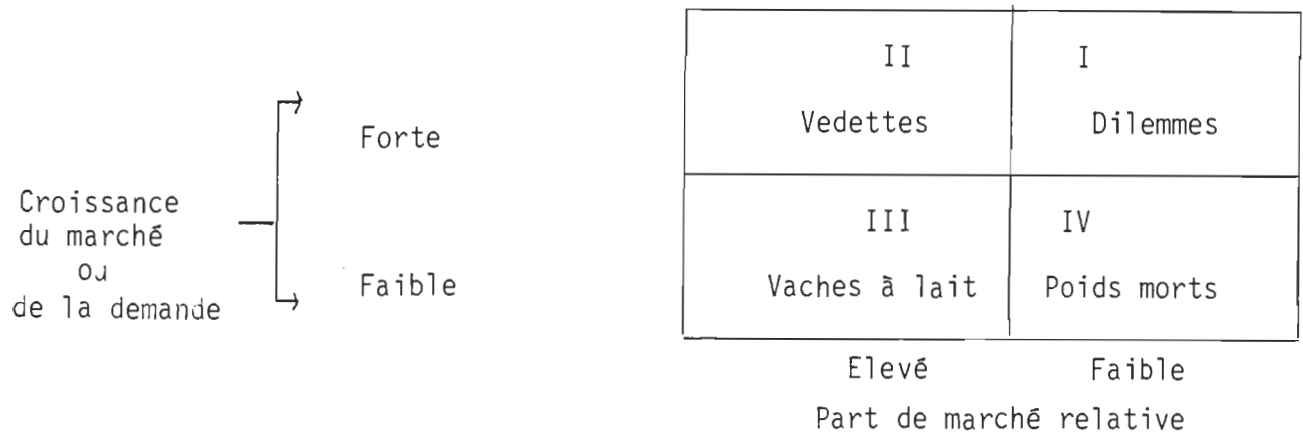
Pour lutter contre des concurrents ayant une plus petite part de marché, il suffirait que l'entreprise procède à une baisse de prix pour les contraindre à se redéployer ou fasse des investissements pour trouver de nouveaux produits qui seraient meilleurs et permettraient d'améliorer davantage sa position concurrentielle.

L'analyse du portefeuille de produits combine deux facteurs que sont la part de marché relative et le taux de croissance du marché pour aboutir à quatre types de domaines:

- les dilemmes;
- les vedettes;
- les vaches à lait;
- les poids morts;

qui peuvent être représentés dans la matrice suivante:

FIGURE 4.2 - Analyse du portefeuille des domaines de l'entreprise(B.C.G.)



SOURCE: B. Hedley (extrait de: W.F. Glueck, Business policy and Strategic Management, 1980, p. 163) (Traduction libre)

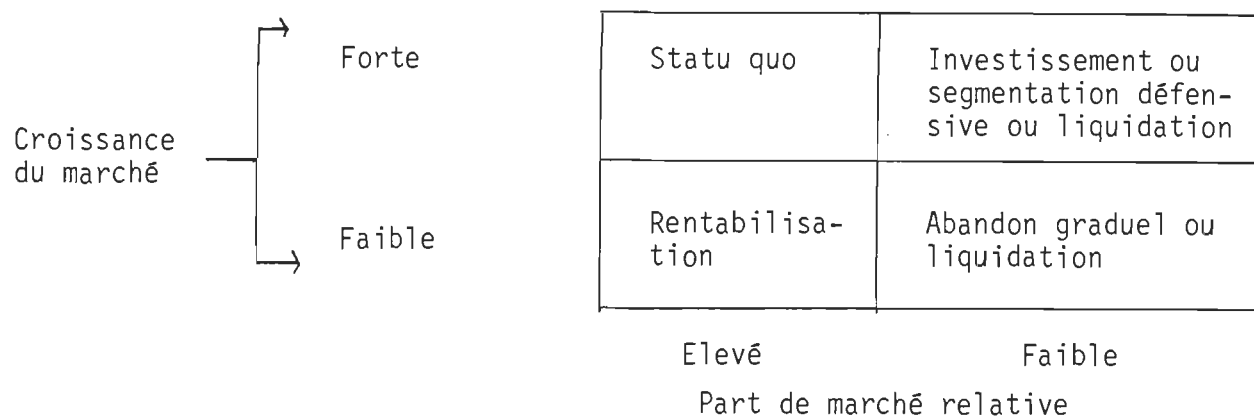
Dans la perspective optimiste, les produits devraient évoluer du quadrant I, au quadrant II, au quadrant III pour finalement aboutir dans le IV.

Les stratégies que doivent adopter les dirigeants d'entreprise et qui sont associées à cette analyse sont:

- investissement ou segmentation défensive ou liquidation;
- statu quo;
- rentabilisation;
- liquidation ou abandon graduel.

Représentées dans la matrice d'en haut, voici comme elles se présentent en fonction de la situation du domaine de l'entreprise.

FIGURE 4.3 - Propensions stratégiques



SOURCE: J.P. Sallenave, Direction générale et stratégie d'entreprise, 1984, p. 210.

Le B.C.G. propose une stratégie de portefeuille fort utile à l'entreprise ainsi que les divers ajustements auxquels on peut recourir selon le type de produit dominant dans le portefeuille de l'entreprise. Ainsi, une entreprise devrait disposer, pour avoir un portefeuille équilibré, de vaches à lait pour financer les produits qui assureront la relève à long terme, soient les dilemmes, et également pouvoir compter sur des vedettes qui assureront les liquidités dans le court ou moyen terme. Bref, beaucoup de vedettes et de vaches à lait, peu de dilemmes et très peu de poids morts.

4.3.1.1.1 Critique de la méthode

Elle est pédagogique, permet à une entreprise une vision globale de l'ensemble de ses produits et suscite une réflexion par laquelle l'entreprise prépare les moyens nécessaires à la viabilité future. Elle permet selon Martinet (1983) une intégration du marketing et de la finance.

Cependant, on la trouve aussi mécaniste, et elle se fonde sur une incertitude relative à la définition du domaine d'activité. Glueck (1980) rapporte les critiques formulées par Hofer et Schendel, qui pensent que la matrice du B.C.G. ne va pas très loin («not sophisticated enough»). En outre, ils croient que le taux de croissance n'est pas corrélié avec la rentabilité et que le concept de part de marché est difficile à définir. Des arguments semblables ont également été développés par Hax et Majluf (1984). Une autre critique est formulée contre l'hypothèse de la baisse des coûts sur lequel se base la méthode du B.C.G..

En effet, il y a plusieurs causes à la baisse des coûts (exemple: le progrès technique, économie d'échelle, expérience ou apprentissage) et ce n'est que dans le cas de l'apprentissage que la méthode peut jouer son plein rôle.

Compte tenu de ces critiques, on peut retenir les conseils que donne Sallenave (1984):

- Vérifier si la définition du domaine d'activité stratégique est opérationnelle et uniforme pour tous les concurrents.
- Ne pas utiliser le portefeuille comme seul outil d'analyse stratégique.
- Ne jamais passer directement de l'analyse de portefeuille à la décision stratégique finale car l'analyse ne montre que les stratégies souhaitables. Il faut donc voir si elles sont réalisables.

4.3.1.2 La méthode Arthur D. Little

Selon Martinet (1983), au lieu de mettre l'accent sur la position relative (part du marché relative), on s'attache à évaluer la position concurrentielle et au taux de croissance du marché, on lui substitue l'attrait du domaine. Il est symbolisé par le cycle d'évolution du métier. (démarrage, croissance, maturité, vieillissement). La position concurrentielle, elle, s'évalue par rapport à une multitude de variables. Elle peut être, pour une entreprise, dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale. Il est à noter que les changements dans le produit surviennent dans les trois premières phases du métier soit pendant le démarrage, la croissance et la maturité.

La matrice qui en résulte a l'allure suivante:

FIGURE 4.4 - Portefeuille de domaines (A.D.L.)

+ Risque concurrentiel	+ Rentabilité	Position compétitive	Dominante	Maintenir le leadership			
			Bonne	Expansion	Expansion	Statu quo	Maximisation de la rentabilité à court terme
			Moyenne	Repositionnement	Repositionnement	Repositionnement ou repli progressif	Liquidation
			Faible	Repositionnement ou abandon		Liquidation	Liquidation immédiate
				Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillesse

Phase du cycle de vie du domaine

SOURCE: J.P. Sallenave, Direction générale et stratégie d'entreprise, 1984, p. 219.

4.3.1.3 Les constatations de Gérard Chevalier et André Leynaud

Dans un article, «Stratégie et structure de l'entreprise de taille moyenne», Chevalier et Leynaud (1983) ont remarqué, d'après des études qu'ils avaient effectuées, que les entreprises ayant la forte rentabilité ont un équilibre portefeuille-produit suivant:

- 15% du chiffre d'affaires et 25% de marges sur coûts variables dans le segment espoir;
- 55% du chiffre d'affaires et 60% des marges sur coûts variables dans le segment stabilisé;

- alors que 30% du chiffre d'affaires et 15% de marges sur coûts variables, les entreprises les réalisaient dans le segment des produits «danger».

Etudiant la vitesse moyenne du renouvellement du portefeuille-produit pour juger de la période permettant au produit de passer du segment espoir au segment stabilisé puis au segment danger pour finalement être retiré, ils ont trouvé une durée de trois ans (espoir) les segments stabilisés (huit ans) et dans le segment danger (deux ans).

Le chef d'entreprise doit être vigilant et suivre son produit pour permettre au renouvellement continu de son portefeuille puisqu'avec la nouveauté, l'entreprise s'assure des marges futures qui serviront à financer la naissance d'autres produits. Il ne faut pas cependant négliger le risque associé à l'innovation. D'ailleurs, les marges sur les produits «dangers» devraient servir à 80% à financer les innovations et à 20% les segments de marché à forte croissance.

4.3.1.4 Autres méthodes d'analyse

Les méthodes du B.C.G. et d'A.D.L. ne sont pas les seules à être employées pour l'analyse du portefeuille de produits de l'entreprise pour la guider dans sa stratégie de développement. Il existe un éventail d'autres méthodes que Sallenave (1984) répartit en trois grandes catégories (matrices de développement, de portefeuille et de scénarios concurrentiels).

Glueck (1980) et Martinet (1983) parlent d'autres méthodes ou font une répartition différente de celle de Sallenave. Cependant, quelle que soit la méthode, Glueck conclut qu'il n'y a pas d'études sérieuses pour prouver qu'elles sont scientifiques.

Néanmoins, pour Georges S. Day (1975), les méthodes d'analyse de portefeuille doivent conduire à l'identification du besoin pour de nouveaux produits ou de nouveaux marchés ainsi que la possibilité de trouver des ressources pour y consacrer. En outre, il formule quelques questions à l'intention du chef d'entreprise pour l'aider à prendre des décisions relativement au développement futur de son entreprise. Ce développement ne doit pas se faire de manière désordonnée, sans orientation déterminée. En effet, Day (1975) croit que «... clear guidance improves creativity by focusing energy on those areas where the pay-off is likely to be greatest.» (Day, 1975, p. 266).

Ces différents outils sont à la disposition des dirigeants des P.M.E. et il faut souligner qu'ils ne fournissent que des indications générales et qu'il revient au stratège de prendre des décisions précises sur les actions à entreprendre, sur les mesures à adopter, sur les produits ou les marchés à développer ou à abandonner, etc.,...

4.3.2 Comment rechercher de nouveaux produits

Les dirigeants de P.M.E., c'est d'eux qu'il s'agit puisque la responsabilité des nouveaux produits leur incombe, doivent déterminer les caractéristiques des nouveaux produits désirés. Cet exercice devrait se faire en fonction des lacunes constatées par l'analyse précédente et en concertation avec le marché. Day (1975) conseille d'établir un cadre produit-marché (un choix de segment stratégique) où on va concentrer les efforts et d'élaborer des stratégies de croissance dans ce segment produit-marché ainsi que les caractéristiques des alternatives souhaitables.

Les P.M.E. devraient s'inspirer des leçons formulées par Jean-Philippe Rensonnet qui pense que la meilleure façon de réussir dans l'innovation, c'est d'innover dans le domaine où on est déjà et qu'il est plus facile de réussir le lancement d'un nouveau produit sur un marché existant plutôt que sur un marché à créer.

Après avoir choisi son segment produit-marché, l'entreprise recherche le moyen qui lui permettrait si pas une domination, du moins une certaine aisance de manoeuvre dans ce segment pour renforcer sa position. Les stratégies pouvant être exploitées pour réaliser cet objectif apparaissant dans la figure suivante.

TABLEAU 4.1

Stratégie de croissance

Produit Marché	Présent	Amélioré	Nouveau produit/ technologie voi- sine "related technology"	Nouveau produit/ technologie non voisine ou non proche "unrelated"
Existant	Pénétration de marché	Remplacement	Extension de li- gne de produits	Diversification latérale
Marché étendu ("expanded market")	Accroissement de la promo- tion-mer- chandising.	Segmentation de marché/diffé- renciation de produit.		
Nouveau marché	Développement de marché	Extension de marché	Diversification type conglomérat.	

SOURCE: George S. Day, A strategic perspective on product planning.
In M.L. Tushman & W. L. Moore, Readings in the management
of innovation, 1982, p. 268 (traduction libre)

Le lancement d'un nouveau produit dans le cadre d'un plan de croissance, résulte d'un long processus qui commence par l'identification d'un besoin insatisfait ou d'un problème avec les produits existants qui ne répondent pas adéquatement aux désirs de la clientèle. Certaines techniques ont été mises au point pour permettre aux entreprises de dénicher les segments mal servis. Ces segments offrent des opportunités de développement qui doivent être bien surveillées. Parmi ces méthodes, nous allons discuter de celles de Pessemier, de Stefflre et de Freimer-Simon. Ces méthodes sont présentées dans les articles de Pessemier et Root (1973) et de Shocker et al. (1969).

4.3.2.1 La méthode de Pessemier

La direction de l'entreprise identifie les secteurs de recherche et détermine plusieurs alternatives quant aux efforts à déployer pour chaque zone. Elle estime un taux de retour minimum que l'on doit attendre d'une idée de nouveau produit avant de pousser plus loin les analyses. La direction doit selon Shockeret al. (1969), produire des estimés du potentiel de l'idée de nouveau produit en terme d'investissement et de rendement qui pourrait résulter des activités de recherche déployées dans les diverses zones. En outre, elle doit estimer les réponses quant aux diverses alternatives d'efforts à déployer au niveau de chaque zone.

A l'aide des simulations, l'entreprise pourra déterminer quelle zone est la plus intéressante, quel est le niveau d'efforts requis ainsi que le niveau de rendement à en attendre en fonction du risque y associé en fonction du risque et du taux de rendement qui sont jugés acceptables par l'entreprise.

Shockeret al. (1969) trouvent cette méthode trop exigeante quant à la quantité des informations qu'elle requiert lesquelles informations sont souvent des estimées qui ne peuvent être que subjectives. Les changements divers qui se produisent au niveau des goûts, de la technologie et ailleurs peuvent changer radicalement une situation. Elle se base sur des données historiques qui peuvent induire les décideurs en erreur et elle peut se compliquer si les zones d'activités sont nombreuses ainsi que les alternatives d'actions à mener. Cette méthode à cause de ses exigences apparaît complexe pour les

besoins d'une P.M.E. surtout à cause des informations qu'elle requiert, des spécialistes essentiels pour bien l'exploiter. Un autre reproche qu'on peut lui faire c'est que, contrairement à la méthode de Stefflre qui sera présentée dans le paragraphe suivant, elle peut être le reflet beaucoup plus des désirs de la direction de l'entreprise plutôt que du client dont on vise la satisfaction puisque la direction fixe au départ ses zones d'intérêt.

4.3.2.2 La méthode de Stefflre

Elle est beaucoup plus sensible au facteur marché dans la mesure où elle cherche à évaluer, à partir de contacts avec un échantillon de consommateurs, les besoins qui ne sont pas pleinement satisfaits par les produits déjà commercialisés.

Cette méthode dite du «market Structure Studies», part des préférences ou des indications fournies par les consommateurs relativement aux produits existants pour rechercher de nouveaux produits qui pourraient mieux répondre à leurs aspirations. En effet, on demande à un groupe de consommateurs de déterminer leurs préférences face aux produits actuellement commercialisés, qu'ils soient de l'entreprise ou des concurrents, permettant ainsi de savoir quel segment est dominé par quel produit. Grâce à des analyses, l'entreprise peut identifier les segments qui sont mal desservis ou qui ne sont pas desservis du tout.

Après cette détection des besoins insatisfaits, l'entreprise peut essayer de mettre au point des produits désirés en fonction des critères de décision employés par les consommateurs au moment de l'achat. Cette définition des caractéristiques du nouveau produit se fait en collaboration avec les consommateurs et l'entreprise doit l'orienter de façon qu'il occupe une niche non encore exploitée.

L'utilité de la méthode est d'une part surtout reconnue sur un segment produit-marché où, selon Shocker et al, il existe une forte concurrence entre les marques. Elle peut ainsi éviter à l'entreprise de réagir à la concurrence en lançant de nouveaux produits n'ayant pas d'effets synergiques avec ses anciens produits. Cependant, la méthode à elle seule, ne permet pas un positionnement optimal des nouveaux produits.

D'autre part, cette méthode peut être considérée comme l'illustration de l'orientation-marché de l'entreprise. Voici ce qu'en disent Shocker et al. (1969).

Market structure studies can be viewed as an implementation of the marketing concept in that the ideas of new products originate in the preferences and perceptions of potential customers. The promise of such market-based search lies in the greater efficiency with which the entire product development process can be conducted (Shocker et al., 1969, p. 278).

Mais on peut faire les mêmes reproches à cette méthode qu'à la précédente concernant le coût de ces études ainsi que leur efficacité. La P.M.E. peut-elle se payer les spécialistes pour mener ces études efficacement? Une autre critique de la méthode vise son fondement

même puisqu'elle semble basée sur le postulat que les goûts du consommateur demeurent inchangés dans le temps et leurs critères de décision également. Pour respecter cette assertion, il faudrait que le processus de développement du nouveau produit soit très court, au moins on pourrait espérer un minimum de changement chez le consommateur.

Avant de parler de la méthode de Freimer-Simon, faisons le point sur une autre contribution du client, celle-ci beaucoup plus matérielle et active, dans le processus de recherche de nouveaux produits.

4.3.2.3 Les nouveaux produits provenant des consommateurs

Alors que la méthode de Stefflrese limite à demander aux consommateurs leurs préférences pour définir les caractéristiques du futur nouveau produit dont on est pas assuré qu'il va se vendre, on peut penser qu'il y aurait moins d'incertitude si on pouvait fabriquer un produit mis au point par le client.

Dans le livre de Cukier et Englade (1973), «Innovation et produits nouveaux», on décrit deux optiques à travers lesquels le consommateur peut influencer le produit. Il peut choisir parmi les produits offerts. En effectuant son choix, il oriente les activités de production de l'entreprise qui est intéressée à fabriquer un produit qui se vend. Il peut influencer également de façon active en fournissant les idées de nouveaux produits ou mieux encore, en élaborant lui-même le produit. C'est ce que font certains clients dynamiques. Les entreprises attentives et qui entretiennent de bonnes

relations de collaboration avec leurs clients en profitent et commercialisent ces produits.

L'article d'Eric Von Hippel (1982), «Trouvez vos nouveaux produits chez vos clients», montre qu'il y a une tendance croissante des producteurs à fabriquer des produits mis au point par des clients. Il note deux comportements du client innovateur:

- Il trouve un complément au produit existant, lequel complément peut servir d'autres clients; on peut l'améliorer pour ses usages.
- Ou partant des produits de base offerts par les fabricants, il peut élaborer de nouveaux produits répondant à ses besoins.

Von Hippel a ainsi constaté les clients ont contribué dans 67% des nouvelles machines dans l'industrie des semi-conducteurs et dans 80% pour les firmes productrices d'appareils scientifiques. Cependant, seul un petit nombre de clients développe des produits et parmi ceux-ci seul un petit nombre est prometteur, commercialement.

L'entreprise peut donc bien se servir de cette source, à la condition de lui accorder l'attention nécessaire et de procéder à l'identification de clients dynamiques, actifs et ayant un certain potentiel (à travers des visites, analyse des retours de marchandises,...). Cukier et Englade (1973), dans «Innovations et produits nouveaux», disent qu'on peut s'intéresser au client de façon active ou passive de par les techniques de recherche comme l'entretien, le questionnaire,

l'observation,... mais ce qui est important c'est de bien le saisir à travers ses besoins et de lui fournir un produit adapté. Dès lors l'entreprise doit surtout raffiner son sens de l'observation pour exploiter avec discernement, les bons produits élaborés par les clients.

4.3.2.4 La méthode de Freimer-Simon

Pour Shocker et al., la méthode peut aider l'entreprise à faire l'analyse des idées relatives aux nouveaux produits et peut aussi l'aider à améliorer la capacité à commercialiser de nouveaux produits avec un certain niveau d'espérance de réussite.

Ces méthodes (Pessemier, Stefflre et Freimer-Simon) sont cependant si complexes, coûteuses et difficiles à réaliser à cause des compétences et des informations qu'elles requièrent qu'elles sont inappropriées pour les petites entreprises.

4.3.2.5 Autres méthodes de recherche de nouveaux produits

Michel Fustier (1977), dans «Techniques de diversification de l'entreprise», parle des différentes techniques que peut employer une entreprise pour susciter des idées de nouveaux produits. Il mentionne ainsi l'étude des modes de vie; l'imitation créatrice; la décomposition fonctionnelle; la défectologie (étude des défauts pour amélioration); l'investigation arborescente (genre d'inventaire à différents niveaux); la carte des ascendances (problèmes à l'amont ou à l'aval de ceux pour lesquels on propose des solutions) et enfin l'espace de la consommation.

Maurice Reyne (1980), dans «L'approche technico-économique du développement des produits», énumère les différentes méthodes de créativité auxquelles peut recourir une entreprise pour trouver des produits à commercialiser. Il parle du brainstorming, de la synectique, l'analyse morphologique, la matrice des découvertes et autres (analogie et transposition, voyages à l'étranger, exploitation des brevets libres, ...).

L'essentiel de ces méthodes, c'est qu'elles mettent l'accent sur la recherche des idées de nouveaux produits et ne constituent pas, à notre avis, des moyens inaccessibles pour les entreprises quelle que soit leur taille.

Il existe d'autres moyens externes mais nous n'allons pas y porter notre attention. Nous allons plutôt nous orienter vers le cycle de vie du produit puisqu'à toute recherche de nouveau produit devrait normalement succéder la commercialisation du produit. Nous n'avons pas mis d'emphasis sur les autres phases du processus d'innovation bien que nous demeurons convaincu de leur impérieuse nécessité pour le bon succès et de la traduction de l'idée en produit et du produit en une bonne réussite commerciale.

Pierre Schill (1968) dans «L'entreprise moyenne et le management», considère que le patron doit éviter le monopole au niveau des idées de produits futurs ou des améliorations à apporter; ou la naissance des sectes pouvant entraver la circulation de l'information ou susceptible de nuire aux contacts et aux échanges tant internes qu'externes.

Il poursuit ainsi:

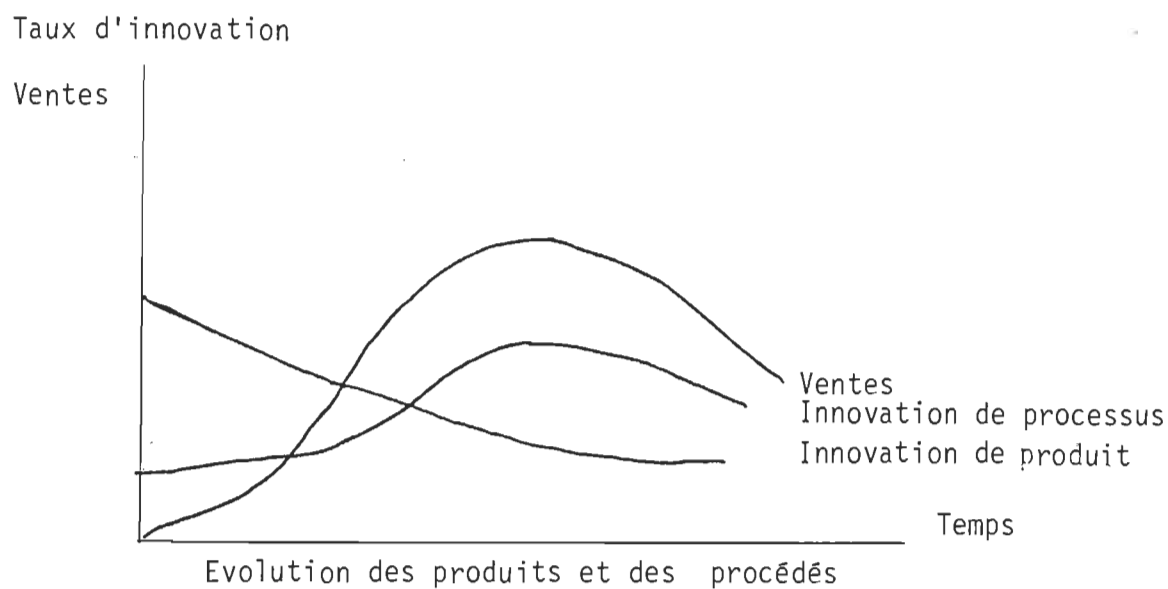
pour que les idées jaillissent et se développent, il faut intéresser toutes les personnes de l'entreprise, capables d'un apport valable. Le chef doit seulement fixer les programmes et arbitrer entre les tendances pour que chacun reste dans le domaine où il est compétent. Ses propres idées doivent être avancées à égalité avec les autres. Ainsi, il fera naître un esprit d'émulation et non de rivalité . (Schill, 1968, p. 94).

Ces méthodes qu'on pourrait répartir entre celles qui partent de l'exploration du marché et celles qui sont animées par la dynamique interne à l'entreprise doivent aboutir soit à l'amélioration des produits existants ou à la naissance des nouveaux.

4.3.3 Bien suivre l'évolution du produit

Tout bon produit devient un jour mauvais. Tel est l'un des principes du marketing. Mais, avant de perdre son attrait pour le consommateur, le produit traverse différentes phases avant d'être retiré du marché. Comme il est de la responsabilité de chaque membre et spécialement du chef d'entreprise de veiller au renouvellement des activités et des produits de son organisation, c'est peut-être superflu de devoir insister sur le fait qu'il est nécessaire que ce dernier veille à l'évolution des ventes de ses produits. Un produit peut rencontrer des difficultés dans son évolution. Il faut donc être prêt pour procéder aux changements requis en temps opportun. Les goûts des consommateurs changent et l'entreprise doit y adapter son produit. C'est pourquoi, comme le montre la figure 4.5, il est nécessaire de suivre l'évolution du produit pour l'adapter ou le remplacer.

FIGURE 4.5 - Cycle de vie du produit et intensité des changements



Caractéristiques du produit

<u>Introduction</u>	<u>Croissance</u>	<u>Maturité</u>	<u>Déclin</u>
Différenciation à base technologique	Différenciation superficielle	Produit standard	
Coût unitaire élevé		Faible coût unitaire	

Caractéristiques du procédé

Procédé à fonctions générales	Procédés mixtes	Procédés spécialisés
Système de production souple		Rigide
Innovation passive	Innovation active	Innovation intensive

<u>Introduction</u>	<u>Croissance</u>	<u>Maturité</u>	<u>Déclin</u>
<u>Variables stratégiques dominantes</u>			
Maximisation de la performance du produit	Maximisation des ventes	Minimisation des coûts	
Délai de livraison raisonnable		Court délai de livraison	
Qualité	Disponibilité	Promotion	

SOURCE: E.C. Eisenhower. Produit et procédé: quelle stratégie d'innovation pour l'entreprise. Revue Française de Gestion no 41, juin, juillet, août 1983, p. 44.

4.3.3.1 Cycle de vie du produit et innovation

Pendant la phase d'introduction du produit, la concurrence est axée sur la performance. Le produit doit répondre à un besoin nouveau ou améliorer la performance des produits existants. Cette phase exige une communication très intense entre l'entreprise et son marché-cible. Il faut démontrer les avantages du produit et convaincre les acheteurs de l'essayer. Cette communication n'est pas à sens unique.

L'entreprise doit collecter les informations concernant la réaction du marché car si puissantes et si bonnes que soient les études de marché et autres tests effectués sur le terrain avant le lancement du produit, la sagesse commerciale recommande de profiter des informations que peuvent fournir les vendeurs ayant été en contact avec les consommateurs précoces ou innovateurs.

Ce sont ces informations qui permettront de modifier le produit, de l'ajuster pour améliorer ses performances et ainsi le faire plus facilement accepter par les consommateurs. Au cours de la phase de croissance, de nombreux concurrents commencent à envahir le marché chacun avec son modèle. La règle devient pour chaque compétiteur de puiser chez l'autre ce qu'il y a de bon et de l'ajouter à son propre modèle, et surtout de consolider sa position en compensant ses faiblesses par des emprunts aux autres ou des améliorations par expérimentation. Au fur et à mesure de l'expérimentation, le processus aboutit à un modèle standard et le produit, la qualité s'étant normalisée, commence à perdre de sa prédominance et à laisser le champ à d'autres variables du marketing-mix. Après qu'on ait abouti à un

produit standard, les changements dans le produit commencent à s'estomper sauf dans quelques segments très particuliers qui exigent des adaptations appropriées.

Eisenhower (1983) croit qu'il est important que l'entreprise allie l'innovation du produit à celle du procédé. En effet, pendant la phase d'introduction du produit, le taux d'innovation du produit y est très élevé et l'entreprise doit maintenir le procédé de fabrication très flexible pour permettre à l'entreprise d'adapter le produit aux exigences changeantes du marché et aux changements technologiques. Quand le produit devient standardisé, l'entreprise peut concevoir des procédés spécialisés et adaptés aux exigences du produit.

4.3.3.2 Les autres variables du marketing-mix

Après ces premières phases, on rencontre très peu de modifications ayant cours dans le produit lui-même, et même si elles venaient à avoir lieu, elles sont absolument mineures puisque, selon Abernathy et Utterback (1982), ce n'est plus l'élément stratégique pour contrôler le marché. Le marché ayant cessé de se développer, les entreprises cherchent à accroître leurs ventes grâce à une distribution intensive pour renforcer leur position de leader et maximiser les effets de la courbe d'expérience. En effet, avec l'imitation de certaines des meilleures idées, il n'y a plus d'incitation pour modifier un produit déjà très largement accepté par les consommateurs. Néanmoins, le chef d'entreprise doit chercher à combattre cet esprit d'inertie, cette tendance à l'immobilisme et chercher à aller au-delà du quotidien pour

saisir les moindres modifications dans le marché. Deux ingrédients sont essentiels, une orientation marché et l'ouverture à l'environnement.

Pour en revenir aux variables du marketing-mix, disons que la variable-clé au cours du cycle de vie change, passant du produit à la distribution, puis à la promotion et enfin, au prix. Le dirigeant doit choisir la façon, la plus efficace, lui permettant de réaliser les objectifs qu'il s'est fixé. Certaines qualités sont nécessaires au dirigeant pour faire passer le produit d'un stade à l'autre comme les ont mises en évidence Chevalier et Leynaud (1983). Mais ce serait utopique de prendre ces constatations pour des vérités puisque la notion même de cycle de vie n'apparaît pas innocente.

4.3.3.3 Les limites du cycle de vie du produit

Sallenave (1984) dans «Direction générale et Stratégie d'entreprise» estime que parler du cycle de vie du produit est une erreur très répandue car on devrait plutôt parler du cycle de vie du domaine produit-marché ou du domaine stratégique. Helfer et Orsoni (1981) citent des critiques qui trouvent que le concept est ambigu et ses enseignements peu sûrs; qu'il n'a aucun pouvoir prédictif et qu'il est nuisible dans la mesure où il constitue un stimulant beaucoup trop puissant à l'innovation en mettant l'accent sur les coûts et les difficultés entraînées par le déclin des produits. Helfer et Orsoni (1981) continuent en disant que la mort, en apparence inéluctable, des produits, peut susciter une frénésie innovatrice qui peut être dommageable, dans la mesure où elle n'est pas raisonnée.

Cependant, cette notion peut être importante pour l'analyse et la planification car elle permet d'avoir des indications sur ce qui se passe à un moment donné dans l'industrie et ce qui risque d'arriver à plus ou moins brève échéance. Ainsi, il peut (le directeur du marketing), selon Darmon, Laroche et Pétrou (1982) dans "le marketing, fondements et applications", se tenir prêt à agir dès que des changements surviendront dans les conditions du marché.

4.4 Conclusion

La planification au sein de toute organisation, conserve une place primordiale. Pour Longnecker et Broom (1979) dans "Small Business Management", la planification est essentielle pour la petite entreprise pour escompter une réussite. Cependant bien qu'elle soit la responsabilité du chef d'entreprise ou de l'entrepreneur, chaque membre devrait fournir des efforts, car la dualité dirigeant (penseur)-employé(exécutif) devrait céder le pas à une meilleure solidarité, les employés étant aussi capables de trouver des solutions et de contribuer à l'orientation de l'entreprise et à faire des propositions quant au choix des stratégies de développement.

La planification va en prenant plus d'ampleur avec le développement de l'entreprise et sa mise en oeuvre demande autant d'attention que son élaboration et le chef d'entreprise doit se préoccuper des moyens à mettre en branle pour réaliser les ambitions de son plan (la structure, le système d'information et de contrôle, le système de motivation,...)(Laurin, 1973).

Ainsi, après avoir identifié les segments les plus prometteurs sur lesquels l'entreprise va miser dans le but d'assurer sa croissance,

elle doit procéder à l'organisation de ses ressources pour implanter un climat qui va favoriser le développement des nouveaux produits. Dans le chapitre qui va suivre, sera abordé le point relatif au rôle de la structure organisationnelle quant au succès de la stratégie envisagée par l'entreprise.

CHAPITRE 5

La structure de la P.M.E. et la capacité d'innovation

5.1 Introduction

Dans ce chapitre, les points qui seront abordés ont trait au rôle de la structure dans la stratégie et le processus d'innovation aux caractéristiques de la structure mieux susceptible de favoriser l'initiative et la naissance de nouveaux produits.

La P.M.E. après avoir choisi le secteur d'activité, un segment produit-marché sur lequel elle va concentrer ses efforts, doit s'organiser pour harmoniser ses moyens et ses objectifs. Déterminer son choix quant à la stratégie de croissance envisagée, soit l'innovation, n'exonère pas le stratège de l'entreprise de rechercher des moyens pour relever ce défi. La structure doit faire une place à l'individu tout en favorisant une cohésion des efforts et une synergie des actions collectives. Elle doit permettre de canaliser toutes les forces au sein de l'entreprise et de les mobiliser pour la faire avancer sur la voie du progrès, le plan élaboré précédemment servant de référence.

L'entreprise pour réaliser ses objectifs, doit se doter de ressources humaines, matérielles et financières. Le personnel au service de l'entreprise doit être organisé de manière à ce que chacun sache ce qu'on attend de lui, ce qu'il doit faire et quand et comment le faire.

Dans une petite entreprise, la formalisation et la complexité des activités ne sont pas élevées (Toulouse (1978), Naumes (1978)). Il n'y a pas de nécessité de préciser les différents gestes à poser, puisque l'organisation étant encore informelle, la principale qualité des employés est la flexibilité et l'aptitude à exécuter indifféremment les différentes tâches qui peuvent leur être assignées. Cependant, au fur et à mesure de la croissance, la structure tend à être moins informelle et à valoriser la détermination des objectifs confiés à chaque membre de l'organisation. Le chef d'entreprise doit suivre le développement de son organisation, d'homme-orchestre qu'il est au départ, il doit se transformer en chef d'orchestre. Il lui faut déterminer les horizons de fonctionnement de ses collaborateurs, l'étendue du pouvoir et de l'autorité de chacun ainsi que les responsabilités qui lui incombent.

La structure apparaît comme une charpente nécessaire à l'entreprise, un ensemble de réseaux d'information, de pouvoir, de responsabilité, d'influence et d'autorité. Elle est le reflet de la dynamique organisationnelle en permettant de déterminer les grands stratégies qui définissent la mission et les principales orientations produit-marché.

La structure, servant de cadre de cueillette de traitement et de diffusion de l'information, joue un rôle non négligeable pour expliquer le comportement entrepreneurial de l'organisation. Il faut surtout accroître le rôle des organes tampons entre l'entreprise et l'environnement afin de permettre à cette dernière de relever le défi de l'adaptation aux changements et du développement.

Pour Richard Normann (1981), la structure organisationnelle est un outil dont dispose le management pour influencer le processus d'échange et de développement et pour obtenir l'efficacité des idées dominantes. Ces idées dominantes servent de guide à l'organisation et reflètent l'état du pouvoir au sein de l'entreprise. Elles doivent rester flexibles pour permettre l'adoption de nouveaux produits ou de nouvelles pratiques, et pour être facilement remises en question sans ébranler les fondements de l'organisation. De même, la structure qui est favorable à l'innovation doit se caractériser par la flexibilité non seulement facilite l'implantation des changements radicaux ou incrémentalistes mais aussi elle peut aider à implanter des conditions favorables pour la créativité par l'accroissement des interactions spontanées entre les membres et les activités de l'organisation.

Quant à la diversité, elle est aussi essentielle à la créativité tant au niveau des individus que de l'organisation. Elle découle de la présence au sein de l'entreprise, des gens ayant des connaissances et des expériences différentes. Ces gens il faut les organiser, nous allons parler dans les paragraphes qui vont suivre du rôle de la structure, le processus d'innovation ainsi que la façon dont une entreprise en l'occurrence une P.M.E., peut s'organiser dans le but de promouvoir l'innovation.

5.2 Rôle de la structure

Une entreprise doit se structurer en considérant les facteurs suivants: améliorer le contrôle, assurer une meilleure coordination, minimiser les coûts, donner plus de responsabilités aux hommes ou retirer les avantages de la spécialisation de travail (Crener & Monteil, 1979, p. 317). La structure a une influence sur le processus d'innovation comme l'ont montré Yves Reale et Yves Frédéric Livian; mais les principes généraux pour la concevoir sont les mêmes quelque soient les buts de l'organisation. C'est en effet l'avis de Edwin A. Gee et Chaplin Tyler (1976) qui affirment que pour le succès de l'entreprise, il faut les respecter quand on implante une structure puisqu'ils sont essentiels à l'efficacité et au bon management.

Le processus n'est pas théoriquement complexe. Il doit permettre la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Brièvement, il s'agit d'une opération consistant à scinder les grands objectifs en objectifs de plus en plus restreints permettant de définir les tâches simples dont l'exécution va permettre d'atteindre les grands objectifs. Les tâches ou travaux à exécuter sont regroupés en postes puis en fonctions ou en départements dépendamment des grands objectifs auxquels ils doivent contribuer ou suivant d'autres critères choisis par le décideur. La structure doit prévoir les modes de coordination et d'intégration en vue de s'assurer que les différents organes vont contribuer à la même mission de façon harmonieuse et permettre d'éviter une dispersion des ressources ou toute autre forme de duplication. La structure va servir à canaliser les énergies, à véhiculer des informations, à permettre une meilleure

coordination et contrôle puisque chaque unité dans l'organisation a un rôle clair et connaît la nature des relations qu'elle entretient avec les autres composantes de l'entreprise (répartition du pouvoir et de l'autorité). L'intégration peut se faire grâce aux réunions de direction, plan stratégique, comité de coordination ou par d'autres procédures. Quant aux critères permettant de regrouper les activités, l'entreprise peut se baser soit sur la spécialité, le genre de produit, la catégorie de clientèle à laquelle elle s'adresse, les procédés technologiques employés, les projets,...

Dans les paragraphes qui suivront nous allons montrer l'impact du choix d'un type de structure sur le processus d'innovation ainsi que l'évaluation qui en est faite relativement à la capacité à promouvoir les nouveaux produits.

5.3 Structure de l'entreprise et processus d'innovation

La structure exerce une grande influence sur la capacité d'innovation de l'entreprise. Nystrom (1979) rapporte des éléments fort intéressants pour expliquer la façon dont la structure interagit avec l'innovation. Miller (1975) a remarqué également qu'il existe une corrélation entre la structure de l'entreprise et la fréquence d'innovation. Hage et Aiken ont trouvé que le taux de changement (addition de nouveaux produits ou services à ceux existants) est fonction des caractéristiques organisationnelles et ont constaté que ce taux augmente quand il y a un grand nombre d'individus qualifiés et que la satisfaction au travail est grande. Quant à Burns et Stalker, ils ont démontré que les structures dites organiques qui sont souples et décentralisées sont mieux adaptées aux exigences de l'innovation que les structures mécaniques.

La typologie de Hage et Aiken fait une distinction entre la structure statique et la structure dynamique, avec une préférence pour cette dernière quant à l'aptitude pour l'innovation. Nystrom (1979), de qui sont tirés les résumés ci-haut présentés des travaux de Hage et Aiken et de Burns et Stalker, distingue la structure bureaucratique et la structure matricielle. Il pense que la structure matricielle répond mieux aux impératifs de l'innovation. Mais comment la structure peut-elle agir sur la capacité d'innovation? La structure d'une entreprise a des effets sur sa capacité d'innovation. Yves Reale et Yves Frédéric Livian ont essayé de montrer comment peut s'opérer une telle interaction. Ils montrent comment à chaque phase de processus d'innovation, l'entreprise doit fournir la logistique nécessaire pour qu'elle puisse développer de nouveaux produits et les faire prospérer.

Ils résument leurs constatations dans le tableau 5.1

Après cette courte présentation des structure favorables à l'innovation, la question que nous allons explorer maintenant consiste à savoir quel est le département qui, au sein de l'entreprise, est le mieux indiqué pour assurer la promotion des nouveaux produits. Mais avant, si on résume leurs constatations, on peut dire que la structure doit favoriser la perception des besoins grâce à une proximité avec le marché, les projets doivent être facilement diffusés à l'intérieur de l'entreprise. Les décisions doivent être rapides et l'entreprise doit mettre en place des mécanismes de coordination permettant une circulation rapide des informations et de nombreuses interactions entre ses membres.

Structure de l'entreprise
et processus d'innovation

Caractéristiques structurelles	Stades du processus d'innovation principalement affectés	Favorable à l'innovation	Défavorable à l'innovation
Les tâches	Perception du besoin Création ou importation d'idées.	Des fonctions spécialisées dans l'observation des opportunités d'innovation et des réactions de la concurrence (marketing R&D...) Des systèmes d'information sur l'environnement développés.	Un manque d'ouverture sur l'extérieur de ces spécialistes. Des définitions de fonctions étroites et très formalisées.
Les relations entre les tâches et les modes de coordination	La diffusion du projet dans l'entreprise.	Des relations denses entre collègues. L'utilisation de comités, de réunions, de «task-forces».	Une coordination faite exclusivement par la procédure, le règlement, le plan ou la hiérarchie.
Le regroupement en unités, en départements.	L'adoption par le centre de décision.	Une structure par produit ou par marché rend le circuit de décision plus court qu'une structure par fonction.	Une structure par fonction peut retarder l'adoption de l'innovation car il peut y avoir des luttes de pouvoir entre les unités fonctionnelles concernées.
	L'exploitation répétitive.	Une structure fonctionnelle peut permettre une utilisation rationnelle des ressources.	Une structure par produit ou marché peut entraîner des pertes d'économies d'échelle.
Les modes d'intégration entre les départements	Adoption par le centre de décision et expérimentation.	Plus le taux d'innovation est important, plus les modes de coordination entre les départements doivent être nombreux (exemple: comités de développement, nouveaux produits, chefs de produit, «business managers» et structures matricielles...)	Un manque de coordination entre les différents dépt semble toujours être un facteur défavorable à l'innovation (à surveiller la coordination marketing recherche-production). Si l'innovation n'est pas cohérente avec la stratégie de l'entreprise il y a risque d'inefficacité économique.

SOURCE: Y. Reale & Y.F. Livian. Les structures favorables à l'innovation. In Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, p. 110.

5.4 Structure de l'entreprise et nouveaux produits

La question de savoir où localiser la fonction des nouveaux produits ou plutôt à quelle fonction confier la responsabilité du développement de nouveaux produits est très importante pour l'entreprise.

De nombreuses alternatives sont présentées parmi lesquelles celles de confier les nouveaux produits aux départements fonctionnels comme celui de marketing, celui de la recherche et du développement, la constitution des équipes de projet qui peuvent être temporaires ou permanentes. Il est essentiel que l'entreprise fasse un choix éclairé car l'avenir et le succès des nouveaux produits en dépendent. C'est ce que reconnaît Davis S. Hopkins (1974) dans «Options in new product organization» quand il déclare que la décision de savoir «where to locate prime coordinating responsibility for planning and developing new products can be crucial for success». (Hopkins, 1974, p. 1.)

5.4.1 Localisation de la responsabilité au niveau des fonctions

Normann (1981) et Nystrom (1979) pensent que la structure fonctionnelle constitue un obstacle pour le développement de nouvelles formules d'exploitation ou à la naissance de nouveaux produits. En effet, la spécialisation fonctionnelle ne favorise pas un échange d'informations, chaque fonction se consacrant à sa spécialité. Il en résulte un manque d'une vision globale et la tendance vers la bureaucratisation qui favorise le statu quo. Pour contourner cette difficulté, l'entreprise devrait nommer des responsables ayant des connaissances très

étendues et ayant une expérience diversifiée pour comprendre ce qui se passe ailleurs que dans leur département. On pourrait également accorder une assistance, des conseillers, aux responsables hiérarchiques en prenant soin de ne pas provoquer la naissance d'une autre structure bureaucratique juxtaposée à celle déjà en place. L'entreprise peut également prévoir d'autres mécanismes de coordination comme les comités de coordination, de planification, de contrôle pour atténuer les rigidités bureaucratiques.

Pour parler de la responsabilité des nouveaux produits, elle peut être confiée au département de marketing, de la production, de la recherche et du développement à un département spécifique...

Ces différentes alternatives ont été évaluées par David S. Hopkins (1974) et présentent chacune des défauts et des avantages que le décideur doit évaluer pour effectuer un choix quant à la solution adaptée pour son organisation.

Outre la localisation de la responsabilité des nouveaux produits au niveau des fonctions, l'entreprise peut répondre aux contraintes de l'innovation en confiant la responsabilité des nouveaux produits à des équipes constituées à cette fin.

5.4.2 La constitution des équipes de projet

On fait recours aux équipes quand on a des projets ayant une importance particulière ou dont la complexité technique requiert la mobilisation de ressources spécialisées destinées à leur assurer un bon cheminement. C'est le cas par exemple d'une commande spéciale ou d'un projet de nouveau produit dont le potentiel est estimé très important pour assurer le renouvellement des activités de l'entreprise dans le moyen et long terme.

La constitution de ces équipes répond donc à des impératifs de rationalité puisque ces dernières permettent de profiter des opportunités dans un nouveau secteur d'activité ou de dégager des projets prometteurs qui sans cela, risqueraient d'être handicapés en évoluant côte à côte avec les anciennes lignes de l'entreprise.

Hopkins (1974) distingue deux catégories de projets, ceux qui sont temporaires et ceux qui sont permanents donnant ainsi naissance respectivement à des équipes de projet (project team) et aux «venture groups» que Bernard de Cagny (1969) appelle les équipes de l'aventure.

5.4.2.1 Comment constituer de bonnes équipes?

Les projets confiés à des équipes représentent un grand risque pour l'entreprise. Ils devraient être soigneusement préparés et les équipes appelées à les réaliser devraient être formées méthodiquement en fonction des objectifs spécifiques à atteindre.

Comme il s'agit d'une délégation d'autorité qui est très poussée, il faut tenir compte des exigences de la décentralisation du pouvoir et de l'autorité afin que l'action soit menée efficacement.

Selon Bernard de Cagny (1969), l'équipe constituée doit être:

- multidisciplinaire (représentant de toutes les fonctions de l'entreprise);
- éclectique(elle jouit d'une liberté relative pour étudier les besoins du marché);
- animée par l'esprit d'entreprise (elle est attirée par les possibilités du marché avec des probabilités de réaliser des profits potentiels. Elle constitue un cadre d'entraînement et de formation de futurs responsables et décideurs dont aura besoin l'entreprise dans son expansion);
- objective (elle évite de rejeter les idées sans en avoir fait une bonne évaluation);
- cinétique (elle doit se consacrer au changement et répondre à sa vocation en réalisant des innovations).

La constitution de ces équipes offre à l'entreprise des avantages mais il y a également des limites ou des contraintes que cette pratique impose à l'organisation qui y recourt.

5.4.2.2 Avantages et limites des équipes

D'abord, au niveau des groupes temporaires, cette pratique constitue un stimulant pour l'émergence de comportements entrepreneuriaux dans la mesure où la sensibilisation aux problèmes est améliorée grâce à une meilleure circulation de l'information facilitant une meilleure participation et une plus grande implication.

Le fonctionnement des équipes requérant la collaboration entre des personnes ayant une vision et des qualifications différentes, elle contraint chacune à ouvrir ses horizons et à s'intéresser à l'ensemble de l'opération.

Cette méthode permet à l'entreprise une plus grande flexibilité et une rapidité dans les décisions. Les groupes peuvent être dissous rapidement sitôt que leur mission est réalisée. Cependant, il devient parfois difficile de réintégrer les membres dans leur ancienne organisation. En outre, il peut y avoir des problèmes de persuasion pour s'attirer la collaboration des autres unités et les délais imposés à un projet peut le compromettre par manque d'une préparation soignée. Mais une critique fondamentale est que ces équipes sont constituées, non pas pour rechercher de nouvelles formules produit-marché, mais pour des actions spécifiques déjà identifiées par l'entreprise.

Relativement aux équipes permanentes qui peuvent être, selon Bernard de Cagny (1969) internes à l'entreprise, inter-entreprise ou supra-entreprise, elles sont créées pour des projets très importants.

The venture group is formed to tackle the development of a major product of business that is wholly new to the company and which perhaps could not realistically be attempted by less heroic means. The possibility for expansion in larger increments that can be handled by project teams or new products units, is seen as the buy justification for a venture group. (Hopkins, 1974, p. 40).

On remarque que l'élément «risque» joue un rôle non négligeable dans la décision de lancement d'une équipe de l'aventure. Il y a d'autres facteurs à considérer tels que le potentiel de l'opportunité au niveau de sa croissance, les relations avec les produits existants, la disponibilité des ressources tant matérielles, financières qu'humaines.

Les conséquences reliées à l'équipe de l'aventure sont semblables à celles des équipes de projet mais avec une plus grande amplitude. Hopkins (1974) affirme qu'à la longue cette unité peut perdre de son agressivité, qu'elle pourrait engager l'entreprise dans des situations périlleuses et qu'elle risque d'être à l'origine d'un fort taux de roulement, ses membres étant toujours à la recherche de défis à relever.

5.4.3 Et pour la P.M.E.?

La P.M.E. doit éviter une forte centralisation qui pourrait nuire à la créativité de ses membres. En s'organisant, elle doit permettre une liberté, la circulation de l'information, bref, elle doit considérer dans sa tentative de se structurer, de l'importance de rester flexible dans son développement ainsi que de la nécessité d'un processus décisionnel adapté à un environnement changeant.

Les organes évoqués précédemment surtout le groupe-projet et l'équipe de l'aventure facilitent la communication, la coordination et la prise de décision mais ils ne sont pas également appropriés pour la P.M.E. Certaines alternatives comme l'équipe de l'aventure sont surtout indiquées pour les grandes entreprises.

Cependant, les portes ne sont pas pour autant closes pour les P.M.E. Edward B. Roberts (1980) a constaté l'émergence d'une pratique qui permet la collaboration entre une grande entreprise et une petite. Cette association entre des ressources et les idées semblent donner de bons résultats. Ainsi les grandes organisations apportent dans ce ménage, leur puissance financière ou matérielle et les petites organisations leur agressivité, leurs idées et leur proximité du marché et chacun y trouve son compte.

Pour terminer, disons que la P.M.E. doit choisir l'alternative qui convient le mieux pour ses ressources humaines, qui est compatible avec le système de valeurs prédominant et considérer ses besoins stratégiques.

Une autre alternative que peut envisager le dirigeant d'une petite et moyenne entreprise est de nommer un chef de produit qui dépendrait de lui. Ce chef de produit devrait travailler avec les autres départements comme celui de la production, du marketing, de la recherche et développement, etc.

Yon (1978) décrit les différentes responsabilités du chef de produits. Elles englobent des fonctions qui, du reste, sont très étendues. Parmi ces rôles, Yon mentionne celui d'élaborer la politique de marketing,

de développer le plan marketing du produit, de préparer le budget, de commander des recherches, etc... Le chef de produit peut également suggérer ou provoquer des idées de nouveaux produits, participer au processus de recherche et de développement de nouveaux produits, faire des propositions d'investissement. Il peut exercer d'autres responsabilités dépendamment des besoins de l'entreprise.

Parmi les qualités souhaitables du chef de produit, Yon mentionne qu'il doit être un généraliste, avec une expérience étendue. Il doit témoigner de certaines capacités de conception, d'analyse et de planification, il doit connaître le marché desservi par l'entreprise ainsi que les produits. Il n'est pas nécessaire d'insister sur ces différentes caractéristiques du chef de produit, ce qui est intéressant, c'est de souligner l'intérêt du concept puisqu'il peut s'intégrer dans toutes les structures comme le dit Yon. Son implantation semble appropriée dans une entreprise ayant une production diversifiée, mais on peut l'implanter également avec l'ambition d'accroître la gamme et d'insuffler du dynamisme dans les structures fonctionnelles. Cette implication peut cependant occasionner des problèmes si les fonctions des différentes personnes oeuvrant dans l'entreprise ne sont pas bien comprises par ceux qui auront à les assumer.

La P.M.E. peut donc se structurer en départements classiques (par fonction), par produit, par type de clientèle, par zone géographique desservie, ou adopter une structure combinant le principe de la spécialisation par fonction avec le concept de chef de produit ou de manager de produit.

CHAPITRE 6

Le rôle des ressources humaines dans la stratégie d'innovation

Le courant actuel dans le monde du management met l'accent sur la gestion des ressources humaines pour expliquer le succès de certaines entreprises (W. Ouchi (1982) et la théorie Z; T. Peters et R. Waterman (1983): Le prix de l'excellence). La réussite de toute stratégie repose sur des hommes qui sont chargés de sa mise en oeuvre et de son exécution. Pour une P.M.E. qui vise la croissance à travers l'innovation, il est important, comme le souligne Dufour (1982), de créer au sein de l'entreprise un climat qui favorise un consensus entre le personnel et la direction, de faciliter les communications pour permettre à chacun d'apporter sa contribution et de partager les grandes orientations et les objectifs de l'entreprise. Les échanges internes sont aussi essentiels à l'innovation que tous les autres stimulants que l'entreprise peut mettre sur pied pour motiver ses employés et pour soutenir l'esprit d'entreprise.

La P.M.E. doit donc veiller à la motivation de son personnel, à son épanouissement. Elle doit soutenir, encourager et récompenser ceux qui sont source de bonnes idées, ceux qui proposent des améliorations aux produits de l'entreprise ou apportent de nouvelles propositions de produits à exploiter.

Les points qu'on va aborder dans ce chapitre sont relatifs à l'entrepreneur et à l'employé innovateur quant à leurs caractéristiques. Ces deux personnages jouent des rôles très importants dans le processus d'innovation par leur attitude ou leur apport.

6.1 L'entrepreneur et son rôle

6.1.1 De l'entrepreneur

Webster (1977) pense que le terme entrepreneur a été inventé ou plutôt introduit dans la littérature par un économiste français, Richard Cantillon, pour désigner quelqu'un qui assume le risque et la responsabilité de diriger une entreprise. Dans ce sens, il était considéré comme le quatrième facteur de production en plus du capital, du travail et de la terre. Son rôle dans le processus économique est d'être innovateur comme l'illustre cette pensée de Webster quand il dit que "the entrepreneur is thought of as being the dynamic catalyst in the capitalistic order in the role of innovator".

Cette vision de Cantillon ressemble à celle de Jean Baptiste Say pour qui l'entrepreneur est celui qui combine tous les moyens de production. Naumes (1978) a rassemblé beaucoup de notions de ce qu'est l'entrepreneur. La plupart des auteurs qu'il cite insistent sur le fait que c'est un bâtisseur et que sa principale fonction est d'entreprendre en prenant le risque d'introduire des changements. Il est profondément impliqué et assume des tâches de direction. Il a donc des intérêts dans l'entreprise et y est très actif comme dirigeant.

6.1.2 Les caractéristiques de l'entrepreneur

Hornaday (1982) a regroupé les différentes caractéristiques attribuées à l'entrepreneur et il en a répertorié une quarantaine dont approximativement une vingtaine sont les plus rapportées par les travaux de recherche (les enquêtes). Parmi ces caractéristiques on note la confiance en soi, la persévérance, la détermination, l'énergie, etc.

Brockhaus et Gasse (1982), en étudiant l'aspect psychologique de l'entrepreneur, mettent l'accent sur les facteurs de la personnalité et de l'environnement et font une analyse des études ayant porté sur ces caractéristiques évoquées.

Comme trait de personnalité, ils parlent du besoin d'accomplissement, de la conviction de l'entrepreneur de contrôler son avenir et d'exercer une influence sur les résultats de ses efforts, de la propension à prendre le risque et au niveau des valeurs, l'entrepreneur valorise l'indépendance, l'autonomie et le leadership. Quant aux facteurs de l'environnement, Brockhaus et Gasse (1982) soulignent l'insatisfaction face à l'expérience professionnelle antérieure. Cette expérience permet néanmoins d'acquérir certaines compétences, de développer certaines aptitudes et d'acquérir des habiletés qui seront nécessaires dans son fonctionnement futur. Il faut des modèles de références, des patterns auxquels le futur entrepreneur peut s'identifier. Au niveau du choix de la carrière, il semble qu'on rencontre plus d'entrepreneurs parmi les personnes ayant subi un déplacement. D'autre part, la plupart des entrepreneurs fondent une entreprise entre l'âge de 25 et 40 ans.

Toulouse (1979) positionne l'entrepreneur à partir de trois dimensions: l'axe des valeurs (idéologie), l'axe de l'action et l'axe de l'implication. L'entrepreneur est individualiste, il préfère le développement au fonctionnement et il prend un risque élevé.

Shapero et Sokol (1982) font une évaluation du cheminement de l'entrepreneur, de son environnement social pour apprécier dans quelle mesure le contexte peut déclencher l'évènement entrepreneurial. Cette exploration plutôt sociologique essaie d'apprécier le rôle du contexte social, culturel, ethnique, économique,... dans sa tentative de compréhension de l'émergence de l'entrepreneurship.

Comme autres caractéristiques, l'entrepreneur est connu comme étant quelqu'un qui aime relever les défis, il n'a pas peur du risque. Il fait preuve d'un grand besoin d'indépendance, d'un besoin d'accomplissement et d'une grande volonté de contrôler sa destinée.

Il travaille très fort et aime fonctionner en se fixant des objectifs. Il aime le travail bien fait et déteste les échecs. Il sait motiver les hommes et les diriger. C'est un individualiste qui tolère mal l'autorité.

Peterson (1978) mentionne en outre la confiance en soi, une bonne santé physique, une capacité conceptuelle élevée, et l'esprit ouvert d'un généraliste, la stabilité émotionnelle, le réalisme,...

En prenant la décision de s'engager, l'entrepreneur va tout tenter pour réussir, pour obtenir des résultats. Ce sont les résultats qui ont de la valeur et il va tout faire pour atteindre les objectifs

qu'il s'est fixé. Les activités de son entreprise devraient générer de bons résultats et lui permettre d'accumuler des surplus pour couvrir le risque encouru et pour effectuer des investissements afin de renouveler le système de production et les produits. Le profit, sanction économique de l'efficacité, devrait être non pas principalement le but de l'entrepreneur mais un moyen d'assurer la survie et pour couvrir le risque de ses engagements.

6.1.3 L'entrepreneur comme agent innovateur

Après cette présentation sommaire des caractéristiques de l'entrepreneur, nous allons maintenant considérer son rôle en tant qu'agent innovateur.

Pour la société, l'entrepreneur est un catalyseur, un agent de changement. Pour partir une entreprise, il lui faut présenter un ou des avantages pouvant lui faciliter l'accès au marché. Il lui faut ou présenter un produit nouveau répondant à des besoins nouveaux ou un produit amélioré convenant mieux aux consommateurs ou il lui faut produire avec des nouveaux procédés permettant des coûts de production inférieurs pour le même produit. Schumpeter conçoit l'entrepreneur comme un innovateur, celui qui introduit de nouvelles combinaisons en termes de produits, de marché ou de procédé. L'entrepreneur est le moteur du développement économique et du progrès technologique. Il est l'essence du capitalisme. Pour Sweeney (1982), l'entrepreneur est un inventeur, un créateur-propriétaire-gestionnaire qui doit s'occuper de tous les problèmes de son organisation et prend des décisions concernant tous les aspects de son entreprise, les finances,

le marketing, la production et le développement des produits. Sweeney (1982) écrit que l'entrepreneur est l'élément essentiel qui détermine le rôle et les caractéristiques de la petite entreprise, laquelle petite entreprise a pour raison d'être et pour vocation à long terme l'innovation. Pour survivre de façon durable, poursuit Sweeney (1982) elle doit être capable de s'adapter aux changements du marché et de la technologie. C'est à l'entrepreneur qu'il revient d'animer ce dynamisme, de rechercher des idées de nouveaux produits ou de nouveaux procédés à l'intérieur ou à l'extérieur et d'insuffler à l'entreprise la force essentielle à son renouvellement. En effet, au démarrage, l'entreprise est mono-productrice et il lui faut bâtir sa gamme de produits, enrichir ses lignes et améliorer sa production de base.

Pour Siropolis (1982), l'entrepreneur est surtout un innovateur. C'est, pensons-nous, ce qu'exprime cette opinion:

To the lay mind, innovation is generally the most distinctive entrepreneurial trait. ...Entrepreneurs tend to tackle the unknown; they do things in new and different ways; they weave old ideas into new patterns; they offer more solutions than alibis. (Siropolis, 1982, p. 36)

L'entrepreneur privilégie la recherche des solutions par l'expérimentation, c'est un partisan de l'action et face aux problèmes, il trouve des solutions par essais et par erreurs. Son expérience antérieure dans le domaine aidant, il peut explorer de nouvelles voies pour ouvrir les horizons de son organisation surtout pendant les premiers pas de cette dernière. Pendant cette période, la survie de l'entreprise repose sur ses seules épaules puisqu'il n'existe pas encore un noyau d'employés, une équipe de personnes avec des compétences

complémentaires pour l'aider et le soutenir. Au fur et à mesure du développement de son entreprise, il doit procéder au recrutement du personnel qu'il doit entraîner à ses méthodes de travail et l'habituer à ses manières de fonctionnement, il doit avoir en tête qu'il est en train de bâtir des pratiques organisationnelles qui serviront à orienter les acteurs, au sein de l'entreprise, au cours de leur évolution.

6.1.4 L'entrepreneur, agent culturel

6.1.4.1 De la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est définie par Schein (1984) comme étant:

the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problem of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel in relation to those problems. (Schein, 1984, p. 3).

Cette conception rejoint celle de Davis et Schwartz (1981) qui disent de la culture qu'elle est:

a pattern of beliefs and expectations shared by the organizations members. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behavior of individuals and groups in the organization . (Davis & Schwartz, 1981, p. 33).

Cette culture influe sur le climat et peut favoriser l'innovation selon que les valeurs dominantes acceptent ou facilitent le changement.

Ces valeurs dominantes doivent favoriser l'ouverture, la tolérance, l'initiative, l'expérimentation, ainsi que d'autres éléments que requiert l'innovation pour prospérer. Il revient à ceux qui ont l'autorité de bien respecter et faire respecter ces impératifs.

6.1.4.2 Entrepreneur et culture de l'entreprise

Nizard (1983-84) pense que le système de valeurs des dirigeants d'entreprise exerce une influence sur leur façon de fonctionner et dans la mise en oeuvre de la stratégie puisque de leur conception du monde et des choses découlent des décisions qui se répercuteront sur le climat organisationnel.

C'est généralement par le fondateur que se bâtit la culture d'une organisation. C'est l'avis de Schein (1983) qui écrit:

Firms are created by entrepreneurs who have a vision of how a concerted effort could create a new product or service in the market place. The process of culture formation in the organization begins with the founding of the group . (Schein, 1983, p. 16)

Ainsi, si l'entrepreneur privilégie dans son fonctionnement les mesures visant à promouvoir de nouveaux produits ou des améliorations continues de produits existants, l'organisation finit par adopter ces lignes de conduite. En tant que référence pour son organisation, il influence les attentes de ses employés. De par ses attitudes, il peut décourager un comportement qu'il juge néfaste, il peut renforcer une conduite qu'il pense être la bonne pour son organisation. Ainsi en est-il pour l'innovation.

6.1.5 L'entrepreneur, leader

Comme agent culturel, l'entrepreneur devrait mobiliser son personnel autour de certaines valeurs, favoriser l'ouverture de son entreprise sur son environnement, valoriser le marché en accordant une grande considération à ses clients et à la réalisation du profit.

Au niveau des produits, le dynamisme de l'entreprise passe, mais pas exclusivement, par le leadership que va manifester le chef et sa capacité à communiquer l'énergie nécessaire pour trouver de nouvelles alternatives de développement. Son style de diriger a un impact sur la motivation des employés.

Certaines théories cherchent à expliquer la motivation des employés par la volonté de satisfaire des besoins alors que d'autres, les théories d'instrumentalité (Vroom, Lawler, Porter,...), cherchent à comprendre la motivation en fonction des conséquences attendues pour tel ou tel comportement par l'employé (voir article de Jak Jabes - Attention! Les récompenses peuvent nuire à la motivation. Gestion, Vol. 5, no 1, février 1980).

Pour stimuler l'innovation dans la P.M.E., le dirigeant doit développer un style qualifié par Mueller de téléologique au lieu du style autocratique. Parce que le niveau général de compétence et d'aspiration est allé croissant, le style taylorien n'est plus de mise. Le chef d'entreprise doit convaincre par la persuasion et non en s'imposant.

Pour Mueller (1972) le style bureaucratique sclérose l'esprit d'initiative parce qu'il est fondé sur l'autorité du règlement et l'efficacité à court terme et accorde peu de considération aux nouvelles idées. Pour assurer la diffusion des idées de nouveaux produits ou des nouvelles solutions, pour que l'employé se sente incité et soutenu à présenter ses solutions, il faut que l'entrepreneur se fasse le promoteur de nouveaux produits. Sa vitalité, son enthousiasme, sa tolérance envers l'expérimentation c'est-à-dire la liberté qu'il accorde d'explorer de nouvelles voies vont influencer sur le comportement de l'organisation. Comme dirigeant, la cadence qu'il va fixer pour renouveler ses produits en fonction des objectifs de croissance aura un effet incitatif. Gee et Tyler (1976) écrivent:

In the embryonic enterprise the individual responsible for managing innovation typically is the founder. Since innovation is the reason for the very being of the enterprise. In the established small and medium sized enterprise, innovation is managed by a technical director or by a director of research, though he may have some such label as vice-president - research and development. (Gee & Tyler, 1976, p. 170-1).

Son action va viser à stimuler ses troupes et à fouetter leur ardeur au travail ainsi que leur implication. Gee et Tyler (1976) fournissent d'autres caractéristiques pour décrire la personne qui serait mieux indiquée pour assurer la promotion de l'innovation. Mentionnons, parmi ces caractéristiques le fait que le cadre ou la personne en charge de l'innovation doit témoigner d'un background pouvant justifier cette responsabilité. Elle doit posséder des habiletés d'organisateur; l'intuition du marché; la capacité de travailler en équipe, de sélectionner, entraîner, former, conseiller et

diriger le personnel; l'habileté d'encourager l'initiative individuelle tout en faisant la promotion du travail d'équipe, etc.... (Gee & Tyler, 1976, p. 173).

Dans cette perspective, le chef d'entreprise devra disposer de certains mécanismes lui permettant de jouer efficacement son rôle comme récompenser promptement après une bonne initiative, accorder une large autonomie à ses subordonnés, procéder à une large diffusion de l'information, ...

C'est donc son attitude envers ses subordonnés, sa façon de les diriger et de communiquer avec eux qui va conditionner l'avenir de l'entreprise, de ses activités et de ses produits puisqu'il est le phare de l'organisation.

6.1.6 L'entrepreneur et l'entreprise: une symbiose

L'entrepreneur se lance en affaires pour certains motifs et dans un contexte donné. Il a une vision de ce qu'il veut réaliser. En fondant son entreprise, il effectue des choix quant à l'orientation future et aux moyens à mettre en oeuvre. De tels choix concernant le futur peuvent s'exprimer en désir de croissance, de pouvoir, d'indépendance... et exercent une influence sur les activités quotidiennes. L'entrepreneur étant le pilier de son organisation, il est bon de tourner le regard vers sa personnalité pour en comprendre l'action sur le cheminement de l'entreprise. En effet, Jacqueline Laufer (1975) écrit que pendant que la recherche du profit

et de la croissance mobilise certains entrepreneurs, d'autres par contre sont motivés par d'autres ambitions. Une telle constatation conduit à affirmer que si une entreprise doit croître, il faut que l'entrepreneur s'engage, prenne un certain nombre de décisions pour créer des conditions favorables et ait la capacité de les réaliser et de les gérer.

Laufer (1975) distingue quatre types d'entrepreneur:

- Le manager ou l'innovateur;
- L'entrepreneur-propriétaire orienté vers la croissance;
- L'entrepreneur-technicien refusant la croissance et recherchant l'efficacité;
- L'entrepreneur-artisan.

Cette typologie est établie en partant des objectifs principaux de l'entrepreneur et de la motivation dominante à la création de l'entreprise. Les objectifs principaux recouvrent l'innovation et la croissance; l'équilibre entre croissance et autonomie financière; le refus de la croissance pour maintenir l'autorité. Quant à la motivation dominante au moment de la création de l'entreprise, elle peut être la création et la réalisation, le pouvoir, ou l'autonomie.

L'entrepreneur manager-innovateur est plus favorable à l'innovation parce qu'il valorise la croissance et le développement technique de l'entreprise. L'entrepreneur-propriétaire est aussi favorable à la croissance mais à la croissance qui raffermirait son autorité. Quant à l'entrepreneur-technicien et l'entrepreneur-artisan, Laufer pense qu'ils sont motivés

par d'autres mobiles que la croissance qui est donc en dehors de leurs objectifs. Certains y sont même si réfractaires qu'ils peuvent menacer leur entreprise. On peut donc penser que la personnalité de l'entrepreneur influence l'attitude de l'entreprise envers l'innovation. Relativement à cette attitude, la classification de Cohen-Hadria des petites et moyennes entreprises en fonction de leur perception de l'innovation et de leur implication dans le processus semble fort intéressante.

6.1.7 Classification des P.M.E.

Toutes les P.M.E. n'ont pas la même attitude envers l'innovation. Sweeney (1982) rapporte que Cohen-Hadria a réparti les P.M.E. en cinq catégories en fonction de leur attitude vis-à-vis l'innovation.

- celles qui innovent pour justifier leur propre existence;
- celles qui innovent par nécessité;
- celles qui font de l'innovation un élément de leur politique marketing;
- celles qui innovent par opportunisme;
- celles pour qui innover ce n'est pas pour elles (les réfractaires).

La première catégorie regroupe toutes les entreprises qui ont fondé leur stratégie sur leur capacité à inventer en permanence de nouveaux produits ou de nouveaux procédés et à les mettre sur le marché.

Dans ces entreprises, le succès dépend de la promptitude à générer de nouveaux produits et pour cela la compétence technique du créateur, fait remarquer Cohen-Hadria, est un atout majeur. Cette catégorie regroupe des entreprises faisant une intense utilisation de l'information. On les retrouve dans la haute technologie et dans des industries où la mode change régulièrement et où elle prédomine.

Les P.M.E. qui innovent par nécessité recourent au changement de produits ou de procédés quand leur situation sur le marché est menacée par la concurrence, les changements sociaux, légaux, politiques, techniques, ... Au cas où leur activité principale est en butte à de nombreuses difficultés, l'entreprise commence à repenser son orientation et à chercher des solutions de rechange pour diversifier le risque.

Les P.M.E. faisant de l'innovation, un élément de la politique marketing, se trouvent dans une situation où la croissance requiert une certaine agressivité marketing couplée à un dynamisme organisationnel car l'entreprise est en stagnation vis-à-vis de la concurrence. C'est donc une action offensive, et non défensive comme dans le cas précédent, puisque la situation de l'entreprise n'est pas en danger.

Les P.M.E. qui innovent par opportunisme adoptent une ligne d'action pragmatique ou plutôt n'ont pas de ligne directrice particulière. Leur patron est un créateur. Quand l'occasion se présente, sans qu'on l'ait soigneusement cherchée ou préparée, l'entreprise en profite. C'est une entreprise ouverte qui recherche des moyens pour assurer sa progression sans privilégier à priori certains intérêts ou secteurs particuliers.

Quant à celles qui pensent qu'elles vont innover...plus tard, ce sont des entreprises souvent familiales assez anciennes et qui exercent leurs activités dans un secteur traditionnel et cherchent à les poursuivre suivant la tradition de la maison. C'est ce qui ralentit l'évolution de l'entreprise et la rend vulnérable.

6.2 A la recherche d'employés-innovateurs

L'employé-innovateur contribue à l'accroissement des ventes de l'entreprise lorsqu'il propose des idées de nouveaux produits ou quand suite aux commentaires faits, l'entreprise améliore ses produits les rendant plus satisfaisants pour le consommateur.

Il est évident que toute entreprise aimerait recruter des employés innovateurs en vue de supplanter la concurrence et de mieux servir le marché. Mais comment est l'employé innovateur? C'est le point que nous allons examiner. Cependant, établir le profil d'un innovateur est très délicat, sa personnalité étant fort variable.

While it is difficult - if not impossible to fit the innovator into a single personality profile, he has some basic traits worthy of examination. (Mc Guire, 1972, p.4)

6.2.1 Les caractéristiques de l'innovateur

Steiner (1965) a regroupé les caractéristiques de l'employé-innovateur en deux catégories: celles intellectuelles et celles de personnalité. Intellectuellement, il se caractérise par sa capacité à produire rapidement un grand nombre d'idées (conceptual fluency), sa capacité à changer aisément d'approches selon les circonstances (conceptual flexibility). Il est aussi original dans la mesure où il propose des idées, des solutions qui ne sont pas courantes et qui peuvent sembler bizarres, farfelues aux problèmes que rencontre l'entreprise. Il ne se contente pas de vieilles explications simples et populaires. Il tente de comprendre les événements en trouvant des

explications plus compliquées.

Au niveau de la personnalité, l'innovateur est un indépendant de jugement qui tient à ses opinions et peut même paraître très entêté. Il est difficile à convaincre.

Envers l'autorité, il adopte une attitude de mise en question. Il l'accepte difficilement parce qu'elle brime sa liberté alors qu'étant un impulsif, il aimerait exprimer librement ses intuitions et les expérimenter. C'est donc un être qui n'est pas facile à accommoder dans une organisation comme le laisse entendre cette opinion de Reynolds rapportée par Mc Guire (1972):

Over all, the creative person does not appear to be a particularly pleasant person to have in an organization. He is a non conformist, independent, eccentric. While «feeling out» a problem he may appear to supervisors to be wasting time. He is difficult to motivate and to keep to dead line.
(Mc Guire, 1972, p. 5)

On peut compléter cette description de Steiner(1965) en y ajoutant les traits soulignés par André-Jean Rigny (1973).

Pour lui, le créateur au sein de l'entreprise se met en évidence par sa curiosité intellectuelle, sa capacité d'observer de manière différenciée ainsi que l'habileté à traiter une grande quantité d'informations et à les garder en mémoire. Il a un sens d'introspection très développé pour lever les blocages émotionnels à la créativité, une réactivité émotionnelle qui se traduit par l'empathie pour autrui et une tolérance pour les idées différentes des siennes (aptitudes à évoluer dans l'ambiguïté). Selon Rigny (1973), le créateur obtient

de bons résultats quand l'activité requiert indépendance de pensée et d'action, et des mauvais résultats quand le respect des règles et des normes prime. Il s'intéresse aux significations et conséquences des faits qu'aux faits eux-mêmes.

Pour être productif, l'employé innovateur doit trouver un intérêt dans le travail qu'il accomplit. Il doit jouir d'une certaine autonomie dans la résolution des problèmes qu'il rencontre. Il est motivé par son travail mais les facteurs externes peuvent également l'inciter à se consacrer davantage à son travail. L'entreprise peut prendre des mesures pour aider l'employé-innovateur en veillant à satisfaire ses besoins et à créer un atmosphère favorable. Dans le chapitre qui va suivre, nous verrons quelles sont les différentes mesures que la P.M.E. peut prendre dans le cadre d'une bonne gestion de ses ressources humaines et pour favoriser et l'innovation et l'efficacité en général. Quant aux pratiques de gestion du personnel pouvant favoriser l'innovation, le tableau 6.2 donne un aperçu sur le processus d'innovation. Une bonne gestion des ressources humaines doit donc veiller aux trois étapes de ce processus, que sont l'acquisition, la conservation et le développement.

TABLEAU 6.2

Hypothèses concernant l'influence
des règles de gestion
des ressources humaines sur l'innovation

Stades du processus d'innovation principalement affecté	Favorables	Défavorables
Perception du besoin	<p>Recrutement de professionnels susceptibles d'autonomie et d'initiative.</p> <p>Formation continue favorisant les contacts avec des professionnels extérieurs.</p> <p>Hétérogénéité des formations d'origine et des expériences.</p> <p>Système d'évaluation des individus incorporant l'innovation.</p>	<p>Formation «maison» exclusive.</p> <p>Accent sur la fidélité et l'adhésion dans le recrutement et l'évaluation.</p> <p>Rôle de l'ancienneté dans la rémunération.</p>
Diffusion	<p>Communauté de langage, obtenue par la mobilité interfonction et la densité des communications.</p>	<p>Cloisonnement des carrières.</p> <p>Rareté des communications inter-départements et interfonctions.</p>
Expérimentation et exploitation	<p>Mesures favorisant le travail en équipe entre «innovateurs» et «exploitants» (ex.: primes de groupe).</p> <p>Information et formation continue aidant à comprendre l'innovation et à surmonter les difficultés pratiques.</p>	<p>Absence de perspectives de promotion démotivant les «exécutants».</p> <p>Système de rémunération axé sur les résultats à court terme.</p>

SOURCE: Y. Reale & Y.F. Livian. «Les structures favorables à l'innovation», Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Ed.). Stratégies d'entreprises et produits nouveaux, p. 111.

CHAPITRE 7

Le conditionnement du milieu interne ou quelques mesures visant à stimuler le dynamisme de l'entreprise

7.1 Introduction

Pour implanter un changement, il faut combattre les forces d'inerties qui visent à préserver l'équilibre établi et à maintenir le statu quo. De nombreuses raisons peuvent justifier cette résistance de membres d'une organisation. Les principales ont été répertoriées par Bright (1964) et sont présentées dans le tableau 7.1.

On remarque que ce sont des motivations d'ordre psychologique et économique qui incitent les entreprises à ne pas adopter l'innovation, ou plus grave encore, à la combattre.

Cette opposition sera d'autant plus grande qu'une entreprise ou ses membres sont satisfaits de la situation actuelle, que le changement est introduit de façon autoritaire sans consultation et sans montrer au personnel les avantages qu'il va lui procurer et les retombées pour l'organisation entière.

Le dirigeant d'une entreprise doit prendre des mesures énergiques pour faire évoluer son organisation sur la voie de progrès et

TABLEAU 7.1

Raisons de la résistance
à l'innovation technologique

Une organisation ou certains membres d'une organisation peuvent résister à l'innovation pour des raisons suivantes:

Pour:

- «1. Protéger un statut social ou une prérogative;
2. Protéger un mode de vie;
3. Empêcher la dévaluation du capital investi dans une activité ou un service de soutien;
4. Empêcher une diminution des moyens d'existence parce que l'innovation dévaluerait les connaissances ou les qualifications actuellement requises;
5. Empêcher la suppression d'un métier ou d'une profession;
6. Eviter des dépenses telles que le coût de remplacement de l'équipement, celui de la rénovation et de la modification des systèmes existants pour s'adapter ou concurrencer l'innovation;
7. Parce que l'innovation s'oppose aux coutumes sociales, aux modes, aux goûts et aux habitudes de la vie quotidienne;
8. Parce que l'innovation est en conflit avec les lois en vigueur;
9. En raison de la sclérose inhérente aux organisations vastes ou bureaucratiques;
10. En raison d'un équilibre des personnalités, des habitudes et des appréhensions entre des individus ou des institutions, ou bien du statut et de considérations psychologiques et sociales similaires.
11. En raison de la tendance qu'ont les groupes organisés à imposer le conformisme;
12. En raison de la répugnance d'un individu ou d'un groupe à perturber l'équilibre de la société ou l'atmosphère des affaires.»

Tiré de J.R. Bright dans Research, Development and Technological Innovation: an Introduction, p. 131, 132. Traduction de R.K. Mueller dans l'entreprise et la gestion de l'innovation, Paris, Publi-Union, 1972, p. 67.

éviter de la cristalliser dans des pratiques dépassées au risque d'en hypothéquer la survie. Il doit diffuser le dynamisme et l'enthousiasme pour les nouveaux produits et pour l'amélioration de la qualité des produits existants pour accroître ses ventes et ses profits. Son devoir est donc de s'entourer d'un personnel compétent ayant des horizons larges pour embrasser les diverses facettes de l'activité économique de l'entreprise. D'autres alternatives peuvent être de développer une philosophie favorable à l'innovation, d'établir un bon système de récompense et de communication, de chercher à implanter un esprit d'entreprise. Benayoun (1979) et Livian (1978) proposent d'autres alternatives comme réévaluer périodiquement leurs habitudes dans les domaines des méthodes, des comportements, des structures et suggèrent diverses manières pouvant faciliter l'implantation du changement. Dans ce chapitre, nous allons consacrer nos efforts à la présentation de certaines mesures qui, croyons-nous, pourraient aider l'entreprise à retrouver un plus grand dynamisme et à améliorer ses chances de survie.

Ces mesures ne constituent pas des recettes qui sont adaptées pour toutes les situations. Il revient à la direction de l'entreprise de trouver celles qui conviennent à son contexte spécifique, à ses ressources humaines et financières et qui peuvent l'aider à progresser pour réaliser ses objectifs de développement. En outre les mesures présentées ne sont pas exhaustives ou nécessairement les meilleures. Elles ne sont que le reflet de notre préoccupation pour la survie des P.M.E., une tentative pour trouver quelques voies de développement.

7.2 Une philosophie favorable: le syndrome du perfectionnisme

Urban et Hauser (1980) écrivent:

We must create a mental set that treats existing business as if it is deteriorating, whether that is true or not and as a result, generate replacement products to create new sales volume. (Urban & Hauser, 1980, p. 65)

C'est aussi l'opinion exprimée dans un document de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (H.E.C.: Paris), L'entreprise ... demain, où on affirme que l'entreprise doit développer un état d'esprit tourné vers l'innovation à l'intérieur de sa structure humaine. Pour ce faire, il est possible de développer chez les employés la volonté de toujours améliorer les produits et les pratiques de l'entreprise poussant ainsi les gens à remettre continuellement en question les qualités du produit et sa capacité à satisfaire la clientèle. Ainsi, on pourra aboutir à des améliorations ou à de nouvelles propositions pour satisfaire les besoins existants.

D'autre part, comme cette orientation est, de prime abord, axée sur le marché, le personnel va toujours baigner dans un climat axé sur le commercial ou le marketing.

L'aspect marketing est une variable qu'il est nécessaire d'intégrer dans toutes ces démarches. Le consommateur évolue et il est de l'obligation de l'entreprise de le suivre pour satisfaire ses besoins et ses attentes. Les employés doivent en être conscients et se souvenir qu'un produit doit montrer des avantages particuliers pour l'emporter sur la concurrence.

Le dialogue au sein de l'entreprise doit imprégner tous les échelons de responsabilité et la culture ou la philosophie privilégiant les produits nouveaux doit être une constante majeure, une norme que surtout dans la P.M.E., la direction doit refléter dans ses comportements et dans ses décisions. C'est dire que l'entreprise doit se vouer à la promotion des idées et des réflexions constructives et innovatrices et accorder une place à l'expérimentation de nouvelles solutions.

Les auteurs de «L'entreprise... demain» pensent que cette philosophie doit se refléter aussi dans les structures et doit imprégner tous les collaborateurs à l'intérieur de l'organisation. L'entreprise devrait, selon ces auteurs, adopter des mesures comme :

- La mise au point et le suivi de nouveaux ratios d'innovation;
- L'ouverture vers l'extérieur et l'écoute attentive des opportunités externes:
 - . recherche privée, publique, collective;
 - . banques de données;
 - . sous-traitance.

L'implantation de ce système de valeurs mettant l'accent sur le changement doit être reliée à la mise en place d'un système de communication facilitant la circulation des informations ainsi qu'un système de récompense orienté dans ce but.

7.3 Le système de récompense

Le personnel au service d'une entreprise représente une bonne source d'idées, un énorme potentiel qui ne demande qu'à être exploité. Dans le processus d'innovation, il y a des gens qui jouent des rôles majeurs, l'entreprise se doit de reconnaître la contribution, par des incitatifs monétaires ou autres, en vue d'encourager l'engagement et l'implication. Les employés ont des aspirations. L'entreprise doit en tenir compte. Mais la recherche de la satisfaction des employés ne peut et ne doit être motivée que par la poursuite de l'efficacité et de la réussite.

7.3.1 Qui peut-on récompenser?

Dans le processus d'innovation, il y a des personnes qui assument des rôles majeurs. Parker (1978) parle de quatre rôles fondamentaux:

- le champion de produit («product champion»);
- l'innovateur technique («technical innovator»);
- l'innovateur commercial («business innovator») et
- le supérieur hiérarchique («chief executive»).

(Parker, 1978, p. 106).

L'innovateur technique est un individu qui fait une contribution majeure à l'aspect technique du développement ou du design de l'innovation. Il n'est pas un inventeur et n'est pas nécessairement au sein de l'entreprise qui fait aboutir l'innovation. L'innovateur commercial est la personne qui prend en charge la responsabilité managériale de

faire progresser le projet. Il peut être un directeur technique ou de la recherche. Il peut être également la même personne que l'innovateur technique.

Dans une petite entreprise, poursuit Parker, il peut être le dirigeant de toute l'organisation parce que le rôle du supérieur hiérarchique est assumé par la personne assumant l'autorité dans la structure de l'organisation. Quant au champion de produit il est la personne qui se dévoue corps et âme et qui apporte des contributions décisives au moment critique pour faire avancer le projet. Il se dépense activement et avec enthousiasme pour faire progresser le projet.

Peters et Waterman (1983) rapportent que dans tout processus d'innovation, existent certains rôles qui sont la clé du succès. Ils parlent notamment du champion du produit qui est un type Zélé et volontaire et qui est généralement à la base du succès de tout projet de nouveau produit. Il y a aussi le champion de la direction et le parrain.

Galbraith (1982) souligne trois rôles majeurs:

- Le générateur d'idées ou la poule aux oeufs d'or;
- Le mécène ou le parrain ou le protecteur;
- Le promoteur ou le commanditaire.

Ces rôles doivent être assumés efficacement pour une meilleure promotion de l'innovation. Le générateur d'idées, «L'Idea generator», se situe normalement à un niveau hiérarchique inférieur. C'est lui, qui, quotidiennement, affronte les problèmes et développe des solutions originales pour les résoudre. C'est l'employé-innovateur dont nous avons parlé.

Le commanditaire, le «sponsor», est quelqu'un qui se charge d'assurer la promotion des bonnes idées mises de l'avant par l'employé-innovateur. Généralement, il encourage et critique les idées qui lui sont soumises et contribue ainsi à leur mûrissement. Au sein de l'entreprise, il oeuvre dans les échelons intermédiaires en contact avec les employés. Cette nouvelle vocation doit susciter, comme le disent les auteurs de «L'entreprise... demain», la redéfinition de la fonction de la maîtrise, son rôle consistant désormais à promouvoir l'innovation.

Quant au rôle du mécène, Galbraith le définit ainsi:

He must protect idea people, promote the opportunity to try out new ideas, and back those whose ideas prove effective.
(Galbraith, 1982, p. 11)

C'est généralement quelqu'un bien situé dans la hiérarchie, qui a l'influence et le pouvoir.

De la façon dont ces rôles principaux sont définis, nous croyons qu'on peut parler de parrainage ou tout simplement l'appeler le système du mécénat.

Notons, cependant, que dans une organisation qui n'est pas trop structurée, comme c'est le cas dans la P.M.E., il est possible que le même acteur cumule tous les rôles ou que deux ou plusieurs personnes peuvent être des supporteurs pour un même employé-innovateur ou pour une même idée nouvelle.

Maintenant, il reste à savoir comment récompenser ces différents acteurs.

7.3.2 Récompenser les grandes contributions

Toute entreprise en l'occurrence la P.M.E., se doit de reconnaître l'apport de ses employés. Toute contribution de l'employé qui génère beaucoup de retombées pour l'entreprise devrait valoir à son auteur une compensation. Cette reconnaissance peut se manifester à travers les signes comme la promotion, des valeurs monétaires, les augmentations de salaire sans changements hiérarchiques en fonction des ventes réalisées ou des économies générées par l'application de l'idée.

Si l'entreprise développe un système pour valoriser ses employés, ce système doit être connu et accepté. Il doit être évalué périodiquement en vue de s'assurer qu'il permet d'atteindre les objectifs pour lesquels il a été bâti. L'évaluation doit être diffusée à travers l'organisation.

Pour Schill (1969), il est bon que l'employé soit informé, que l'action recherchée soit conforme à la nature de la tâche exécutée, que les récompenses soient adaptées aux aspirations des employés. Cependant, cette contrainte ne doit pas conduire à un foisonnement de formules qui seraient difficiles à administrer.

Pour terminer, soulignons les constatations de Lawler comme les rapportent Galbraith et Nathanson (1978). D'après des études qu'il avait effectuées, Lawler a conclu que pour être efficace, il est important que le système de récompense montre clairement le lien entre la performance et la récompense.

En outre, ce système ne doit pas être porteur d'effets secondaires indésirables qui, à longue échéance, pourraient avoir des conséquences pernicieuses. Donc, une bonne analyse s'impose afin de bien considérer les besoins et de l'employé et ceux de l'entreprise pour mettre en place un bon système qui permettra à l'entreprise de générer des innovations et aux employés de se réaliser.

7.4 La communication

Elle joue un grand rôle dans l'émergence de comportements innovateurs et dans la diffusion des idées de nouveaux produits. Les canaux doivent faciliter les contacts entre l'employé innovateur, le Sponsor et l'orchestrateur, d'où l'importance d'une structure simple qui permet une bonne circulation des informations; d'un niveau hiérarchique à l'autre ou d'un département à un autre. On peut même penser à des comités de coordination pour des projets très importants. Steiner (1965) insiste sur la communication comme catalyseur de l'innovation. Cooper dans "Facteurs de succès des nouveaux produits" pense que la circulation des informations est essentielle pour la naissance de nouveaux produits. Ainsi dans les vingt-cinq (25) questions qu'il a formulées à l'intention des P.M.E. pour les aider à mieux réussir le développement de nouveaux produits, on sent sa préoccupation à propos de la collecte et diffusion des informations.

Des informations ou des idées en provenance des clients, des vendeurs, des autres employés, des concurrents...

Bref, on sent que les informations ont, sur l'échiquier managérial de la P.M.E., un rôle stratégique majeur, que ce soit pour l'anticipation, la réaction ou l'ajustement dans la politique des produits.

Après cet aperçu sur les valeurs du milieu qui doivent être orientées vers le marché et l'innovation, le système de récompense et la communication, nous allons maintenant aborder l'aspect concernant le recrutement du personnel. Mais d'abord, soulignons qu'une étude de Marquis (1969) montre que ce sont surtout les informations internes qui ont aidé l'employé-innovateur à développer des innovations (54% des informations sont d'origine interne, 36% de l'extérieur de la firme et 11% de sources multiples).

7.5 Recrutement du personnel

Nous avons présenté les différentes caractéristiques de l'innovateur. Mais il ne suffit pas simplement de les connaître, mais l'objectif devrait plutôt être de les connaître pour s'en servir.

La P.M.E. pourrait s'en servir de deux manières. On peut envisager d'établir une politique de recrutement qui ferait des caractéristiques de l'employé-innovateur des critères de sélection. L'autre possibilité consiste à bien connaître ses employés et à encourager ceux qui démontrent des aptitudes à la créativité, du goût pour le risque et un potentiel pour l'innovation. Dans le cas de la première alternative, la P.M.E. pourrait établir sa croissance, résoudre ses problèmes de produits à long terme en mettant sur pied une bonne équipe d'employés ayant autres missions la vocation de renflouer le trésor de l'entreprise par la mise au point de nouveaux produits. Mais peut-on envisager le succès d'une telle mesure?

7.5.1 La prudence s'impose

Recruter un personnel qualifié et créateur n'est que légitime ambition; mais il y a des aspirations qui sont difficiles à satisfaire. Relativement à la politique de recrutement axée sur le potentiel de créativité, l'objectif est louable mais on peut douter de son efficacité pour l'organisation et surtout pour la P.M.E.

En effet, McGuire (1972) a remarqué qu'au niveau des grandes corporations, on a essayé d'élaborer des tests qui permettraient de recruter des innovateurs, mais que les résultats furent minces.

Personnel specialists for example have experimented with a variety of psychological tests in an attempt to identify individuals with superior innovative capacities (the Franck drawing completion tests; the Turney design test; Welsh figure preference test; Rorschach ink blot test; ...). But companies employing such tests say they have not always proved to be reliable or conclusive. (Mc Guire, 1972, p. 5)

D'ailleurs les résultats qu'on obtient en employant ces tests pourraient être obtenus sans qu'on en fasse usage. C'est la conclusion à laquelle en sont venus la plupart des responsables du personnel, selon Mc Guire (1972).

Quant à la P.M.E., il est important que ses employés soient en mesure de s'intégrer directement dans le processus de production et ce n'est pas la créativité comme telle qui la guide dans le choix de son personnel. Il faut, au contraire, que la personne qui entre à son service soit productive dans les plus brefs délais. L'accent est donc mis sur l'efficacité au travail et sur l'aptitude à s'intégrer dans la famille que constitue tout le personnel de la P.M.E.

Par ailleurs, les coûts qui sont associés à une politique qui ferait de la créativité la base du recrutement la rendraient très rapidement inefficace et contraindraient la P.M.E. à l'abandonner.

7.5.2 Que faire?

La voie qui s'offre à la P.M.E. est celle de fournir aux ressources humaines dont elle dispose le milieu qui leur permettra de s'épanouir et de se réaliser par des tâches intéressantes et d'autres facteurs rendant le personnel motivé et enthousiaste. La P.M.E. devrait donc recruter un personnel ayant une certaine compétence technique et de l'expérience. Après, c'est sur le climat qu'il faut agir en facilitant la formation.

Au sein de la P.M.E., le dirigeant devrait s'entourer d'une équipe de personnes compétentes capables de suppléer ses carences. Relativement aux nouveaux produits, il ressort que ces personnes devraient soutenir l'entrepreneur mais ce dernier ne devrait pas perdre de vue le fait que la naissance de bonnes idées, de propositions intéressantes de produits, requiert la capacité de les susciter, la volonté d'écouter et de collaborer ainsi que le goût et la liberté d'essayer. Cependant, les essais occasionnent des coûts et des erreurs. L'entreprise doit donc conserver une certaine marge de sécurité pour absorber les erreurs commises. C'est pourquoi les changements devraient être plutôt graduels afin que l'entreprise puisse facilement les intégrer sans d'énormes déboursés.

7.6 Implanter l'esprit d'entreprise

Dans la perspective du développement à long terme, la P.M.E. aurait intérêt à favoriser l'esprit d'entreprise en son sein. Cette mesure serait surtout envisageable dans la mesure où les conditions tant internes qu'externes le requièrent. Ainsi, selon un texte de Jeffrey C. Susbawer rapporté par Naumes (1978), cette mesure est appropriée pour une entreprise qui désire:

- attirer, retenir et développer des employés talentueux et créatifs.
- accroître sa capacité d'adaptation à un environnement technologique très dynamique.
- développer et commercialiser de nouveaux produits ayant un certain potentiel commercial qui sont le fruit des initiatives internes.
- consolider les activités qui, après une croissance rapide tendent vers la bureaucratisation et négligent d'innover.
- créer une certaine émulation, une compétition entre les membres de l'organisation.
- se renforcer par la promotion des éléments internes plutôt qu'externes.

Pour bien stimuler cet esprit, Gilfort Pinchot III (1984) propose une démarche qui a été qualifiée par «The Economist» de «a major social invention». Voici en quoi elle consiste.

Selon son auteur, elle vise à combattre l'inertie et le mirage du court terme qui sont les principales lacunes du management actuel en instaurant au sein de l'entreprise une culture de recherche, en stimulant l'entrepreneurship interne.

Elle s'opère par la responsabilisation des employés aux besoins de la compagnie tout en leur accordant la latitude nécessaire pour leur développement. Le processus est bâti sur un ensemble de règles de base dont l'ambition est de dynamiser les structures surtout celles de vieilles ou des grandes organisations. Néanmoins, il présente un intérêt pour les P.M.E. où les structures commencent à se développer ou dans de vieilles organisations familiales où le poids des traditions commence à être sclérosant. Mais, dans la mesure où il vaut mieux prévenir, bâtir sur une tradition d'esprit d'entreprise est un atout non négligeable.

Pour en revenir à notre modèle, il est fondamentalement une combinaison initiative-récompense. Mais il a ceci de particulier que le ou les récompenses se répartissent en deux catégories:

- un bonus personnel;
- et un autre bonus que l'employé va réinvestir dans ses autres initiatives.

Ces bonis sont en fonction des retombées engendrées par l'initiative de l'employé; en l'occurrence les ventes ou les économies réalisées par l'entreprise.

Ainsi, on suscite un mouvement qui, écrit Pinchot, ira en se renforçant et permettra à l'entreprise de renouveler continuellement ses produits.

Cependant, on peut appréhender de nombreuses difficultés quant à la mise en oeuvre de ce genre de programme qui doit être administré, expliqué, amélioré,...

Comme il s'agit, en fait, d'une offre, les employés doivent être consultés et être favorables et soutenir cette nouvelle façon d'agir.

D'autre part, le contrôle pour le respect des objectifs stratégiques peut être très déficient privant l'entreprise d'une coordination essentielle dans le cadre de sa lutte pour la survie. Il y a donc des risques de duplication, d'égarement, mais on peut les réduire en proposant des zones d'intérêt pour l'entreprise, les secteurs qu'il faut privilégier dans le cadre du développement futur.

CONCLUSION

Pour se développer, les P.M.E. sont surtout tournées vers les sources internes parce qu'elles n'ont pas les moyens de supporter les exigences d'une croissance externe. Elles doivent donc agir principalement sur deux variables motrices qui sont le produit et le marché. Les changements de produit, qui nous ont intéressés dans ce travail, constituent des outils à la disposition des P.M.E. pour leur permettre de réaliser leurs objectifs de croissance.

L'entrepreneur joue un rôle majeur dans ce processus parce qu'il exerce un ascendant sur l'ensemble de l'organisation. Dépendamment de sa philosophie, selon qu'il valorise la croissance, le risque, il va implanter dans son entreprise encore naissante une façon de fonctionner une culture ouverte qui intègre facilement les changements.

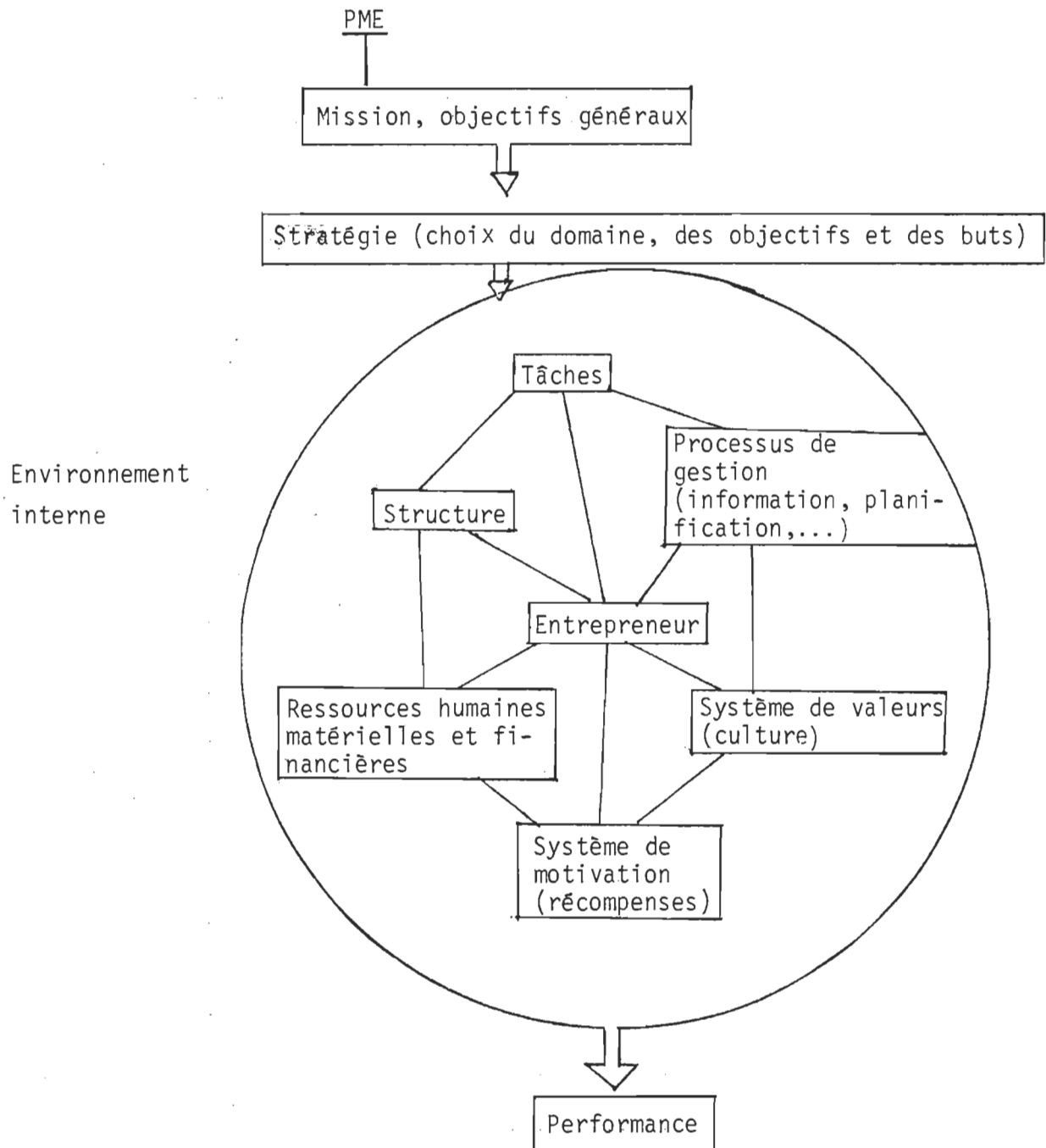
Au fur et à mesure qu'il recrute des collaborateurs, l'accent devrait être placé sur la recherche de la compétence plutôt que sur la capacité d'innovation puisque une telle politique serait inefficace. La P.M.E. doit davantage améliorer le milieu de travail pour implanter des conditions favorables à la créativité du personnel. En outre, il faut se rappeler que l'homogénéité au niveau de la formation et l'hétérogénéité au niveau de l'expérience sont deux éléments qui favorisent l'émergence de l'originalité et de la créativité au niveau d'un groupe de travail.

La réalisation des objectifs de la P.M.E. requiert de l'entrepreneur de bien organiser les ressources à sa disposition pour une meilleure direction et une meilleure coordination des efforts et pour un bon contrôle de la réalisation des objectifs.

La structure, au niveau de la P.M.E. n'est pas très complexe ou fortement formalisée. Par contre, s'y exerce une très grande centralisation du pouvoir et de l'autorité qui peut entraver l'initiative au niveau des palliers inférieurs. C'est pourquoi l'entrepreneur devrait, en considérant les besoins de l'entreprise et les aspirations de ses employés et leurs compétences, procéder à une décentralisation progressive en vue de permettre une responsabilisation des employés et un meilleur épanouissement des innovateurs.

L'innovateur se nourrit des informations qu'il peut cueillir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Une bonne circulation des informations au sein de l'entreprise est essentielle pour sensibiliser et mobiliser tous les partenaires afin d'unir leurs efforts pour résoudre les différents problèmes qu'affronte l'organisation. Ceux qui fournissent de grands efforts et obtiennent des résultats intéressants devraient se voir gratifier d'une reconnaissance pour leurs contributions. Il est important que l'entreprise soutienne ses employés dynamiques en mettant sur pied un système de récompense pour les stimuler à rechercher de nouveaux produits et à se dépenser sans réserve pour l'organisation.

En intégrant ces différents éléments, on peut présenter l'ensemble de ce travail dans le modèle suivant:



Pour stimuler l'innovation, le chef de la PME doit agir sur ces différents éléments et veiller à ce que chacun d'eux ait un impact positif sur les autres.

Pour atténuer le risque qu'entraînerait une croissance axée sur les nouveaux produits, le dirigeant de la PME ne devrait se lancer que dans des secteurs proches des compétences de son entreprise. La règle est de favoriser le développement axé sur la compétence de base. Dans cet optique, il est nécessaire de suivre l'évolution du marché, de développer une structure flexible favorisant l'initiative ainsi qu'un bon système de soutien (information, récompense,...).

Tous les points n'ont pas été abordés dans ce travail. Ainsi, les dangers de l'innovation n'ont pas été soulignés tout comme l'importance des facteurs financiers et matériels. On peut aussi réfléchir sur la relation culture-climat organisationnel-motivation-créativité, sur la supervision des innovateurs, sur l'influence du développement de la technologie, sur l'influence de la différence entre les secteurs économiques, etc.

Ce travail s'est surtout préoccupé des facteurs internes sur lesquels le dirigeant de la PME peut agir pour promouvoir l'innovation et assurer la survie de son organisation. Nous espérons qu'en prenant conscience de l'innovation, de ses possibilités et de ses contraintes, les dirigeants des PME pourront les conduire vers un avenir encore meilleur.

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY, W.J., UTTERBACK, J.M. Pattern of industrial innovation. In M.L. Tushman & W.L. Moore (Eds.), Readings in the management of innovation. Boston: Pitman, 1982, p. 97-108.
- AMAMI, M. Micro-économie, théories, critiques et exercices pratiques. Chicoutimi, Gaétan Morin, 1981.
- ANDREWS, B. Creative product development: a marketing approach to new product innovation and revitalization. New York: Longmann, Green, 1975.
- BAKER, M.J. Marketing new industrial products. London: Mac Millan, 1975.
- BAROIN, D. La résurgence des petites entreprises aux Etats-Unis: dynamique économique et création d'emplois. In X. Greffe (Ed.), Les P.M.E. créent-elles des emplois? Paris, Economica, 1984, p. 275-299.
-, P.M.E. et emploi en France: premiers éléments d'analyse. In S. Greffe (Ed.), Les P.M.E. créent-elles des emplois? Paris, Economica, 1984, p. 19-38.
- BARREYRE, P.Y. Les stratégies d'innovation dans les M.P.I. Paris: Editions Hommes et Techniques, 1975.
- BENAYOUN, R. Entreprises en éveil; techniques et cas de maîtrise du changement. Paris: Entreprise Moderne d'Édition, 1979.
- BERETTA, V. Politique et stratégie de l'entreprise: dynamique externe de l'entreprise. Paris: Editions d'Organisation, 1975.
- BOWER, M. Nurturing innovation in an organization. In G.A. Steiner (Ed.), The creative organization. Chicago: The University of Chicago Press, 1965, p. 169-182.
- BRISOUX, J.E. L'innovation de produit dans les P.M.E. manufacturières de la région 04. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 1981.
- BROCKHAUSS, Sr., R.H. The psychology of the entrepreneur. In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.) Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1982, p. 39-59.

- BROOM, H.N., LONGENECKER, J.G. Small business management (5th ed.) Cincinnati: South-West Publishing Co., 1979.
- BURNS, R.O. Innovation: the management connection. Lexington: Lexington Books, 1975.
- CAGNY, Bernard de. Les stratégies d'innovation dans l'entreprise: synthèse des travaux de recherche des anciens étudiants de l'I.C.G. Paris: Entreprise Moderne d'Édition, 1969.
- CAHIER, M. Les impatients ou la folie de créer. Paris, Laffont, 1980.
- CENTRE D'ETUDES SUPERIEURES DU MANAGEMENT (CESMA). Les six vérités des entreprises qui réussissent. Harvard L'Expansion, été 1984, no 33, p. 74-80.
- CHAGANTI, Rajeswararao; CHAGANTI, Radhara0. A profil of profitable and not-so-profitable small business. Journal of small business management, July 1983, vol. 21, no 3, p. 43-51.
- CHEVALIER, G., LEYNAUD, A. Stratégie et structure de l'entreprise de taille moyenne. Revue Française de Gestion (R.F.G.), Sept.-Oct. 1983, no 42, p. 44-74.
- CHICHA, J., JULIEN, P.A. Les stratégies des P.M.E. et leur adaptation au changement, 2e rapport d'étape. Trois-Rivières; Université du Québec à Trois-Rivières, 1978.
- COOPER, R.G. Facteurs de succès des nouveaux produits. Brochure no 14 du projet: Stratégie de développement de l'entreprise. Montréal: Centre d'Innovation Industriel.
- CRAWFORD, C.M. Marketing research and new product failure rate. Journal of marketing, April 1977, vol. 41, no 2, p. 51-61.
- CRENER, M., MONTREIL, B. Principes de management (2e édition). Montréal: Les Presses de l'Université du Québec, 1979.
- CRETON, L. Les stratégies d'innovation progressive. Revue Française de Gestion (R.F.G.), Juin-juillet-Août 1984, no 46, p. 6-16.
- CROSS, M. New firm formation and regional development. Farnborough, Engl.: Gower Publishing Company Ltd., 1981.
- CUVIER, H., ANGLADE, B. (Eds.). (Association pour le développement des techniques de marketing, ADETEM). Innovation et produits nouveaux. Paris; Dunod, 1973.
- DARMON, R.Y., PETROF, J.V., LAROCHE, M. Le marketing: fondements et applications (2e éd.), Montréal: McGraw-Hill, 1982.

- DAUDE, B. Analyse de la maîtrise des risques. In Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion (F.N.E.G.E.) (Ed.), Stratégies d'entreprises et produits nouveaux. Paris: Chotard, p. 38-48.
- DAY, G.S. A strategic perspective on product planning. In M.L. Tushman & W.L. Moore (Eds), Reading in the management of innovation. Boston: Pitman, 1982, p. 253-272.
- DUFOUR, B. Pour les P.M.E. innovatrices, un atout majeur : les hommes. Direction et Gestion, Nov.-Déc. 1982, no 6, p. 37-48.
- EISENHOWER, E.C. Produit et procédé: quelle stratégie d'innovation pour l'entreprise. R.F.G., Juin-Juillet-Août 1983, no 41, p. 42-54.
- FUSTIER, M. Techniques de diversification de l'entreprise. Suresne: Hommes et techniques, 1977.
- GALBRAITH, J.R. Designing the innovating organization. Organizational Dynamics, Winter 1982, vol. 10, no 3, p. 5-25.
- GALBRAITH, J.R. Organization design. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- GALBRAITH, J.R., NATHANSON, D.A. Strategy implementation: the role of structure and process. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.
- GASSE, Y. Elaboration on the psychology of the entrepreneur. In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper, (Eds), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982, p. 57-71.
- GEE, E.A., TYLER, C. Managing innovation. New York: Wiley, 1976.
- GLUECK, W.F. Strategic management and business policy (3e éd.). New York: McGraw-Hill, 1980.
- GOLD, B. Technological change: economics, management and environment. Oxford: Pergamon Press, 1975.
- GORRE, P. Guide de l'innovateur, Paris: Chotard, 1982.
- GREFFE, X. Présentation. In X. Greffe (Ed.). Les P.M.E. créent-elles des emplois? Paris: Economica, 1984.
- GRIECO, V.A. Management of small business: text, incident, and cases. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1975.
- GUETZKOW, H. The creative person in organizations. In G.A. Steiner (Ed.), The creative organization. Chicago: The University of Chicago Press, 1965, p. 35-49.
- HABIB, J., RENSONNET, J. Ph. Le marketing du nouveau produit: stratégie de croissance et sélection de concept de positionnement, tests et plans de lancement. Paris: Dunod, 1974.

- HAX, A.C., MAJLUF, N.S. Le planning stratégique après le B.C.G. Harvard L, Expansion, Printemps '84, no 32, p. 53-66.
- H.E.C. (Paris). L'entreprise ... demain. Paris: Dunod, 1981.
- HELPER, J.P., ORSONI, J. Marketing. Paris: Vuibert - Gestion, 1981.
- HOLOMON, J.H. (en collaboration) Government and the innovation process. In M.L. Tushman & W.L. Moore (Eds), Readings in the management of innovation. Boston: Pitman, 1982, p. 612-625.
- HOPKINS, D.S. (National Industrial Conference Board). Options in new product organization. New York: Conference Board, 1974.
- HORNADAY, J.A. Research about living entrepreneur. In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982, p. 20-34.
- HOROVITZ, J., XARDEL, D. Diriger une entreprise moyenne: les leçons de l'expérience. Paris: Dunod, 1975.
- HUGONNIER, R. Prendre l'entreprise comme système de valeur. Direction et Gestion, Nov.-Déc. 1982, no 6, p. 19-30.
- JABES, J. Attention! Les récompenses peuvent nuire à la motivation. Gestion, Février 1980, vol. 5, no 1, p. 13-22.
- JOHNSON, P., CATHCART, C. Manufacturing firms and regional development: some evidence from the northern region. In A. Gibb & T. Webb (Eds), Policy issues in small business research. Farnborough, Engl.: Saxon House, 1980.
- KAY, N.M. The innovating firm: a behavioral theory of Corporate R. and D. New York: St Martin's Press, 1979.
- KRASNER, O.J. The role of entrepreneurship in innovation. In C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982; p. 277-281.
- LAUFER, J. Comment on devient entrepreneur. R.F.G., Novembre 1975, no 2, p. 11-26.
- LAURIN, P. Le management: textes et cas. McGraw-Hill, 1973.
- LE BAS, C. Economie des innovations techniques. Paris: Economica, 1982.
- LEONTIADES, M. Strategies for diversification and change. Boston: Little, Brown and Company, 1980.
- LEROUX, F. Introduction à l'économie d'entreprise. Chicoutimi: Gaétan Morin, 1980.

- LIVIAN, Y.F. Comment mener une réorganisation: la conduite du changement dans l'entreprise. Paris: Dunod, 1978.
- LORSCH, J.W. Product innovation and organization. New York: MacMillan, 1965.
- MCGUIRE, E.P. Generating new product ideas. New York: Conference Board, 1972.
- MAHIEUX, F. Gestion de l'innovation. Paris: Sirey, 1978.
- MARQUIS, D.G. Anatomy of successful innovations. In M.L. Tushman & W.L. Moore (Eds.), Readings in the management of innovation. Boston: Pitman, 1982, p. 42-50.
- MARTINET, A.C. Stratégie. Paris: Vuibert-Gestion, 1983.
- MERTON, R.K. The environment of the innovating organization: some conjectures and proposals. In G.A. Steiner (Ed.), The creative organization. Chicago: The University of Chicago Press, 1965, p. 50-65.
- MEYER, J. Economie et organisation de l'entreprise. Paris: Dunod, 1971.
- MILLER, R.E. Entreprises et innovation: étude comparative de seize entreprises sidérurgiques, européennes et américaines. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1975.
- MUELLER, R.K. L'entreprise et la gestion de l'innovation. Paris: Publi-Union, 1972.
- NAUMES, W. The entrepreneurial manager in the small business: text, readings, and cases. Readings, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- NIZARD, G. Identité et culture de l'entreprise. Harvard L'expansion, Hiver 1983/84, no 31, p. 90-106.
- NORMANN, R. Gérer pour croître. Paris: Economica, 1981.
- NYSTROM, H. Creativity and innovation. New York: John Wiley & Sons, 1979.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique (O.C.D.E.). L'innovation dans les petites et moyennes entreprises. Paris: O.C.D.E., 1982.
- O.C.D.E. (Comité de la politique scientifique). Condition de succès de l'innovation technologique. Paris: Centre de Développement de l'O.C.D.E., 1971.

- PARKER, J.E. The economics of innovation the national and multinational enterprise in technological change. New York: Longman, 1978.
- PAVITT, K. Government policies toward innovation: a review of empirical findings. Omega, 1976, vol. 4, no 5, p. 539-558.
- PESSEMIER, E.A. Product management, strategy and organization (2e éd.). New York: John Wiley & Sons, 1982.
- La décision de lancement d'un nouveau produit: une approche analytique. Paris: Editions Chirons, 1974.
- PESSEMIER, E.A., ROOT, H.P. The dimensions of new product planning. In M.L. Tushman & W.L. Moore (Eds.), Readings in the management of innovation. Boston: Pitman, 1982, p. 383-393.
- PETERS, T., WATERMAN, R. Le prix de l'excellence. Paris: Inter Editions, 1983.
- PETERSON, R. Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée. Montréal: Le Cercle du Livre de France Ltée, 1978.
- PIERCE, J.L., DELBECQ, A.L. Organization structure, individual attitudes and innovation. The Academy of Management Review, January 1977, vol. 2, no 1, p. 27-37.
- PINCHOT III, G. Intrapreneurs for Corporations. The Futurist, February 1984, Vol. XVIII, no 1, p.82-83.
- RAUDSEPP, E. How to create new ideas. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- REALE, Y., LIVIAN, Y.F. Les structures favorables à l'innovation. In Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (Ed.), Stratégies d'entreprises et produits nouveaux. Paris: Chotard, p. 107-112.
- RENSONNET, P.H. Le contrôle de lancement. In Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (Ed.), Stratégies d'entreprises et produits nouveaux. Paris: Chotard, p. 87-97.
- REYNE, M. L'approche technico-économique du développement des produits. Boulogne: Editions Hommes et Techniques, 1980.
- RIGNY, A.J. Structure de l'entreprise et capacité d'innovation. Paris: Editions Hommes et techniques, 1973.
- ROBERTS, E.B. New venture for Corporate growth. Harvard Business Review, July-August 1980, Vol. 58, no 4, p. 134-142.
- ROBERTSON, T.S. Innovative behavior and communication. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1971.

- ROTHWELL, R., ZEGVELD, W. Innovation and the small and medium sized firm: their role in employment and economic change. London: Frances Pinter Publ., 1982.
- SALERMO, F. L'élimination des produits non performants. R.F.G., Nov.-Déc. 1983, no 43, p. 104-115.
- SALLENAVE, J.P. Direction générale et stratégie d'entreprise. Paris, Editions d'Organisation, 1984.
- SCHEIN, E.H. The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics, Summer 1983, Vol. 12, no 1, p.13-28.
- SCHEIN, E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, Winter 1984, vol. 25, no 2, p. 3-16.
- SCHILL, P. L'entreprise moyenne et le management. Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1968.
- SCHNEE, J.R. Government programs and the growth of high-technology industries. In M.L. Tushman & W.L. Moore (Eds.), Readings in the management of innovation. Boston: Pitman, 1982, p.595-611.
- SCHOLLHAMMER, H. Internal Corporate entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982, p. 209-223.
- SCHWARTZ, H.M., DAVIS, S.M. Matching Corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics, Summer 1984, vol. 10, no 1, p.30-48.
- SHAPERO, A., SOKOL, L. The social dimensions of entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982, p. 72-90.
- SHOCKER, A.D., GENSCHE, D., SIMON, L.S. Toward the improvement of new product search and screening. In R.R. Rothberg (Ed.), Corporate Strategy and product innovation. New York; The Free Press, 1976, p. 271-284.
- SIROPOLIS, C. Small business management: a guide to entrepreneurship, (2e éd.). Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.
- STEELE, L.W. Innovation in big business. New York: Elsevier, 1976.
- STEINER, G.A. Approaches to long range planning for small business. In W. Naumes, The entrepreneurial manager in the small business, text, readings and cases. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978, p. 97-115.

- STEINER, G.A. (Ed.). The creative organization. Chicago: The University of Chicago Press, 1965.
- STEINHOFF, D. Small business management fundamentals (3e éd.) New York, McGraw-Hill, 1982.
- STONER, C.R. Planning in small business management. Journal of small business Management, January 1983, vol. 21, no 1, p. 34-41.
- SUSBAUER, J.C. Intracorporate entrepreneurship programs in american industrial enterprise. In W. Naumes, The entrepreneurial manager in the small business: text, readings and cases. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978, p. 140-145.
- SWEENEY, G.P. Les nouveaux entrepreneurs: petites entreprises innovatrices. Paris: Les Editions d'Organisation, 1982.
- TESSIER DU CROS, A. L'innovation pour une morale du changement. Paris: Laffont, 1971.
- THIBODEAU, J.C., JULIEN, (Collab. J. Chicha). Les P.M.E. manufacturières dans la tourmente économique de 1975 à 1982, un premier bilan dans quatre régions du Québec. Communication présentée au colloque international «La P.M.E. en devenir dans un monde en mutation. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières, octobre 1984.
- THIETART, R.A. La stratégie d'entreprise, formulation et mise en oeuvre. Paris: McGraw-Hill, 1984.
- THURSTON, P.H. La planification dans la P.M.E. Harvard L'Expansion, Printemps 1984, no 32, p. 24-37.
- TOULOUSE, J.M. L'entrepreneurship au Québec. Montréal: Les Presses H.E.C.-Fides, 1979.
- TOULOUSE, J.M. Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur. Commerce, mai 1980, p. 124-134.
- URBAN, G.L., HAUSER, J.R. Design and marketing of new products. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- UTTERBACK, J.M. Innovation in industry and the diffusion of technology. In M.L. Tushman & W.L. Moore (Eds), Readings in the management of innovation. Boston, Pitman, 1982, p. 29-41.
- UYTERHOEVEN, H.E.R., ACKERMAN, R.W., ROSEMBLUM, T.W. Strategy and organization: text and cases in general management. Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1977.
- VON HIPPEL, E. Trouvez vos nouveaux produits chez vos clients. Havard L'Expansion, Automne 1982, no 26, p. 62-68.

WALLENSTEIN, G.D. Concept and practice of product planning. New York, American Management Association, 1968.

WEBSTER, F.A. Entrepreneurs and ventures, an attempt at classification and clarification. The Academy of Management Review, January 1977, vol. 2, no 1, p. 54-61.

YON, B. La fonction «chef de produit». Paris: Editions d'Organisation, 1978.